



SPECIALE

LA SCUOLA SOTTUFFICIALI DELL'ESERCITO

UNA SCUOLA DI COMANDANTI



La consapevolezza che il ruolo formale di Comandante non può essere disgiunto dall'acquisizione della necessaria autorevolezza e preparazione professionale fa emergere la questione della formazione come centrale per la nostra Forza Armata. In tal senso, si colloca la funzione svolta dal Comando per la Formazione e Scuola di Applicazione dell'Esercito, organo preposto alla gestione unitaria del settore «formazione» per tutto il Personale dell'Esercito, e dalla Scuola Sottufficiali dell'Esercito per la formazione di Marescialli Comandanti di plotone. Questi ultimi devono possedere spirito d'iniziativa, senso di responsabilità e una preparazione «a tutto campo» come evidenziato dal Generale di Divisione Roberto Ranucci, Comandante della Scuola Sottufficiali, nel corso dell'intervista realizzata dal Direttore di «Rivista Militare», Generale di Brigata Marco Ciampini. Egli parla della sfida che sta portando avanti e che mira alla formazione di una nuova figura di Sottufficiale, poliedrica e flessibile, capace di interagire a livello interarma e internazionale.

Il ruolo della formazione emerge anche nei parallelismi che negli ultimi anni si sono sviluppati tra mondo militare e aziendale e che nel nostro Paese si sono concretizzati in un percorso di fattiva collaborazione tra Esercito e universo imprenditoriale. Parallelismi, anche a livello di Quadri. Ne scaturisce un rapporto sinergico e innovativo capace di rendere il sistema Italia ancora più competitivo a livello planetario.

IL COMANDO PER LA FORMAZIONE E SCUOLA DI APPLICAZIONE DELL'ESERCITO

Nell'anno 2000, tra i provvedimenti volti al riordino e alla riorganizzazione dell'area scolastico-addestrativa della Forza Armata, viene istituito il Corso Pluritematico, attività di studio di livello elevato riservata a Capitani e Maggiori che hanno già svolto il Corso di Stato Maggiore. Quest'ultimo viene trasferito, quale distaccamento della Scuola di Guer-

ra, dalla sede di Civitavecchia a quella di Torino.

Nel 2002, il Corso di Stato Maggiore e il Corso Pluritematico vengono inglobati a pieno titolo nell'ambito dell'Istituto e posti alle dipendenze del neo-costituito «Reparto Master», a cui è devoluta la responsabilità di presiedere alla nuova attività svolta in collaborazione con l'Università

degli Studi di Torino: il «Master di II livello in Scienze Strategiche».

Dal 1° giugno 2003, contestualmente all'incremento del livello ordinativo, l'Istituto assume la denominazione di «Scuola di Applicazione e Istituto di Studi Militari dell'Esercito» e, di fatto, si identifica come l'unico polo didattico a livello universitario preposto alla formazione e qualificazione, di base e avanzata, di tutti gli Ufficiali dell'Esercito.

Dal 1° settembre 2005 l'Istituto ha anche il compito di assicurare il sostegno logistico-amministrativo al neo-costituito Centro Studi *Post Conflict Operations*, il cui Direttore si identifica nel Comandante della Scuola. Infine, nel quadro dei provvedimenti di riordino dell'area della Formazione e Specializzazione, a partire dal 1° gennaio 2006, il Comandante della Scuola assume la funzione di «Comandante per la Formazione». L'Accademia Militare, la Scuola Sottufficiali dell'Esercito e il Comando Raggruppamento Addestrativo dell'Esercito (R.U.A.)



A sinistra.

Il Generale di Corpo d'Armata Giuseppe E. Gay, Comandante per la Formazione dell'Esercito.

In Apertura.

Il Generale Gay e il Comandante della Scuola Sottufficiali dell'Esercito, Generale di Divisione Roberto Ranucci, passano in rassegna il 2° battaglione Allievi Marescialli in occasione della cerimonia della consegna dei gradi all'11° Corso «Tenacia» avvenuta a Viterbo il 24 settembre 2010.

transitano alle dirette dipendenze del Comandante per la Formazione. Dal 3 agosto 2009 la Scuola di Applicazione e Istituto di Studi Militari dell'Esercito ha anche assunto le funzioni del Comando di Vertice dell'Area Scolastica, acquisendo la responsabilità della gestione unitaria del settore «formazione» per tutto il personale della Forza Armata. Dal 1° febbraio 2011 la Scuola di Applicazione e Istituto di Studi Militari dell'Esercito ha assunto la nuova denominazione di «Comando per la Formazione e Scuola di Applicazione dell'Esercito».

LA SCUOLA OGGI

Il Comando per la Formazione e Scuola di Applicazione dell'Esercito ha la responsabilità della gestione unitaria del settore «formazione» per tutto il personale della Forza Armata. In particolare:

- quale Comando di Vertice dell'Area Scolastica ha il compito di assicurare la formazione di base e avanzata degli Ufficiali, dei Sottufficiali e dei Volontari e di assicurare la formazione linguistica di tutta la Forza Armata;
- quale Comando della Scuola di Applicazione dell'Esercito ha il compito di presiedere alla formazione di base degli Ufficiali del Ruolo Normale (RN), del Ruolo Speciale (RS), della Riserva Selezionata e di quelli a nomina diretta, nonché di presiedere alla formazione avanzata degli Ufficiali del Ruolo Normale;
- quale Centro Studi *Post Conflict Operations* ha la responsabilità di sviluppare il progetto connesso con la creazione di un Polo di Eccellenza della Forza Armata preposto allo studio e alla ricerca in materia di operazioni post-conflittuali e alla formazione di personale militare e civile destinato a operare sul campo.

In sintesi, i compiti affidati al Comando sono ripartiti in tre macroaree di attività:

- area della formazione di base;
 - area della formazione avanzata;
 - area della formazione linguistica.
- Per assolvere tali compiti ha alle proprie dipendenze tutti gli Istituti di formazione di base e avanzata della Forza Armata fra i quali spiccano l'Accademia Militare di Modena, le due Scuole militari di Napoli

loro futuro impiego nell'ambito di Comandi Nazionali e multinazionali. Questa scelta è andata consolidandosi nel tempo con il trasferimento al Palazzo Arsenale dei corsi che si tenevano presso la Scuola di Guerra di Civitavecchia e con l'istituzione, nel settembre 2005, del Centro Studi per le «*Post Conflict Operations*». Il



Palazzo dell'Arsenale a Torino, sede del Comando per la Formazione e Scuola di Applicazione dell'Esercito.

e Milano, la Scuola Sottufficiali di Viterbo, il Raggruppamento Unità Addestrative per i Volontari di Capua, nonché la Scuola Lingue Estere di Perugia.

Con circa 1 000 Ufficiali frequentatori ogni anno, un centinaio di studenti civili, 118 professori universitari e 30 docenti militari che insegnano oltre 100 materie universitarie e 28 materie militari di carattere tecnico-professionale, il Comando per la Formazione e Scuola di Applicazione dell'Esercito oggi si caratterizza come uno dei poli didattici di eccellenza nel panorama italiano e come nuovo centro culturale di prestigio per la città di Torino. L'offerta formativa della Scuola di Applicazione dell'Esercito è ampia e variegata e va dalla formazione di base, dedicata ai futuri Comandanti di minore unità, alla qualificazione superiore rivolta agli Ufficiali più esperti in vista del

Centro, in particolare, ha lo scopo di contribuire a valorizzare e sostenere l'esperienza acquisita dall'Esercito Italiano nel settore delle operazioni di ricostruzione e di supporto alla pace nelle aree di crisi; esso provvede a formare e specializzare dirigenti militari e civili, nazionali e internazionali, da impiegare nell'ambito dei processi di stabilizzazione e ricostruzione post-bellica, promuovendo una «via italiana» del *post conflict management*.

Antonio Iammarrone

*Maggiore,
in servizio presso
il Comando per la Formazione e Scuola
di Applicazione dell'Esercito*

LA FORMAZIONE «DI BASE» DEI MARESCIALLI



Sopra.

Il Tenente Colonnello Flavio Lauri, Capo Ufficio Coordinamento Didattico dell'Istituto e già Comandante del Gruppo artiglieria da montagna «Aosta» del 1° reggimento artiglieria terrestre, inquadrato nella Brigata alpina «Taurinense», è laureato in Scienze Strategiche e in Scienze Politiche. Dal settembre 2008 al settembre 2010, ha ricoperto l'incarico di Comandante del Battaglione Allievi Marescialli dell'11° Corso «Tenacia».

A sinistra.

Allievi durante una lezione sul combattimento nei centri abitati.

IL MARESCIALLO COMANDANTE DI PLOTONE

LE FONTI NORMATIVE

Con l'entrata in vigore del decreto legislativo 12 maggio 1995, n. 196, risalente al 1° settembre 1995, ha trovato attuazione l'art. 3 della legge 6 marzo 1992, n. 216 in materia di riordino dei Ruoli del personale non direttivo delle Forze Armate. Viene così istituito il Ruolo dei Marescialli ai quali l'articolo 6 del citato decreto legislativo n. 196 attribuisce specifiche caratteristiche professionali.

In particolare, «i Marescialli sono di norma preposti ad unità operative, tecniche, logistiche, addestrative e ad Uffici e svolgono, in relazione alla professionalità posseduta, interventi di natura tecnico-operativa nonché compiti di formazione e di indirizzo del personale subordinato. Gli stessi

espletano incarichi la cui esecuzione richiede continuità d'impiego per elevata specializzazione e capacità di utilizzazione di mezzi e strumentazioni tecnologicamente avanzate.

Nel prosieguo del relativo profilo di carriera al personale che riveste il grado di Primo Maresciallo sono attribuite funzioni che implicano un maggior livello di responsabilità, sulla base delle esigenze tecnico-operative stabilite in sede di definizione delle strutture organiche degli Enti e delle Unità. In tale contesto i Primi Marescialli sono i diretti collaboratori di superiori gerarchici che possono sostituire in caso di impedimento o di assenza assolvendo, in via prioritaria, funzioni di indirizzo o di coordinamento con piena responsabilità per l'attività svolta».

Tale quadro normativo ha consentito di delineare, nell'ambito della categoria Sottufficiali, una nuova figura professionale: il Maresciallo Comandante di plotone.

Con l'avvio del 1° Corso Allievi Marescialli nell'ottobre del 1998 ha così avuto inizio un nuovo iter formativo dei Marescialli dell'Esercito Italiano che, nel corso di questi primi dodici anni, ha visto susseguirsi presso la Scuola Sottufficiali dell'Esercito 2 761 Allievi che, avvicinandosi tra loro nelle diverse unità delle Forze Operative Terrestri, hanno assolto e assolvono uno dei compiti più delicati e gravosi, quello appunto di Comandante di minore unità.

I complessi scenari in cui operano le unità della componente terrestre sono spesso caratterizzati da gravi forme di instabilità politica e sociale

che spesso si manifestano in disordini di massa e dilaganti forme di povertà, corruzione e violenze. In queste circostanze l'attività diurna delle unità dell'Esercito è volta a contribuire alla ricostruzione di condizioni di vita quotidiana, di relazioni sociali, di servizi e, soprattutto, di cornici di sicurezza idonee allo sviluppo di forme di società migliori di quelle esistenti. In queste situazioni, chi, come le unità dell'Esercito, è preposto in primo luogo a garantire la sicurezza per sé e per gli altri, ha la responsabilità di gestire sul

A destra sopra.

Allievi in addestramento al pattugliamento.

A destra sotto.

Il Maggiore Alessandro De Vergori, Ufficiale addetto alla Pubblica Informazione e addetto dell'Ufficio Personale e Benessere della Scuola, ha alle spalle una vasta esperienza di comando in ambito Scuole di formazione ed è stato anche Aiutante Maggiore del Reparto Supporti dell'Istituto.

Sotto.

Il Tenente Colonnello Silvio Manglaviti ricopre gli incarichi di Capo Sezione Rapporti con l'Università nel Reparto Accademico e insegnante titolare di Topografia Militare ed Elementi di Geopolitica applicata alle Operazioni militari ai Corsi Allievi Marescialli e di Tattica e Funzione Operativa Intelligence, ai Corsi di Branca; è Laureato in Studi Internazionali, specializzato quale Ufficiale geografo ha prestato servizio in Italia e all'estero. Egli è in possesso di una vasta expertise tecnico-professionale acquisita soprattutto in campo internazionale.

La Scuola Sottufficiali possiede, in sostanza, Quadri di provata preparazione e capacità con esperienza anche in campo internazionale che garantiscono una formazione di elevato profilo.



campo l'uso proporzionato e adeguato della forza. Esso rappresenta non solo un concetto giuridico ma anche un fattore culturale che costituisce una specificità della nostra cultura italiana. In concreto, si traduce nella capacità di chi comanda le unità schierate di usare il potere delle armi con ragionevolezza e solo quando non sussistano altre possibi-

lità di persuasione ovvero di gestione della situazione violenta in corso. Inoltre, l'evoluzione dottrinale e tecnologica d'impiego delle minori unità, l'internazionalizzazione dei rapporti, la professionalizzazione del soldato sono tutti fattori con i quali il Maresciallo, una volta inserito a pieno nella realtà lavorativa, misurerà le proprie capacità umane e professionali. Emerge, quindi, con forza, l'immagine di un ruolo professionale complesso, che richiede personalità fortemente motivate, tecnicamente preparate, moralmente e caratterialmente mature, autorevoli nella consapevolezza delle responsabilità che il grado rivestito gli attribuisce. Tali caratteristiche costituiscono per ogni Maresciallo un riferimento indispensabile per individuare il proprio percorso evolutivo umano e professionale. Contestualmente, gli stessi parametri rappresentano costante e

Tab. A

INQUADRAMENTO CONCETTUALE DEL CORSO FORMATIVO "DI BASE" DEGLI ALLIEVI MARESCIALLI DELL'ESERCITO		
OBIETTIVO	ATTIVITÀ FINALIZZATE AL CONSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO	
	ATTIVITÀ SPECIFICHE	PERSONALE PREPOSTO
ESSERE	• Insegnamento ed esercitazioni di "Etica ed azione di comando" • Valutazione dell'attitudine militare • Lezioni ed esercitazioni relative alla leadership e tecniche di comunicazione • Osservazione e valutazione del personale dipendente: redazione della documentazione caratteristica • Conferenze e Briefings	Linea di Comando Sub-Agenzia Socio-psicologia e Comunicazione Relatori
SAPERE	• Discipline del corso di laurea • Perfezionamento della lingua inglese (JFLT) • Materie tecnico professionali (armi ed esplosivi IED-C-IED, impiego, comando e controllo, logistica, NBC, regolamenti e normativa di base, ecc.) • Briefings (E-CAS, CIMIC, Operazioni COIN, ecc.)	Docenti Universitari Insegnanti militari Linea di Comando Relatori esterni
SAPER FARE	• Educazione fisica (atletica e nuoto per il conseguimento del titolo IEF/AIEF) • Attività esterne tecnico-tattiche (movimento in montagna, nei boschi, ecc.) • Esercitazioni di tiro a fuoco in poligono e simulato (FATS - TTS) • Attività tecnico-tattiche continuative con ausilio di simulatori (TTS e simulatore di IED) • EQ per l'applicazione del PDP-Speditivo • Corsi di paracadutismo, pattugliatore scelto, CRO, Cbt Centri Abitati • Esercitazioni a fuoco di squadra e plotone	Linea di Comando Istruttori Militari
SAPER FARE BENE	• Corsi specialistici in relazione all'Arma/Specialità/Corpo d'impiego (Fanteria, Alpini, Artiglieria, Genio, Cavalleria, Trasmissioni, Trasporti e Materiali, Sanità)	Comandi/Scuole/Centri d'Arma/Specialità/Corpo d'impiego

continuo riferimento per la definizione degli obiettivi didattici della Scuola Sottufficiali dell'Esercito (SSE), quale specifico Istituto di Formazione che li persegue, ponendo in essere un percorso formativo che ha inizio con l'iter «di base» (Corso Allievi Marescialli) e prosegue con una fase «avanzata» (Corso di Branca).

L'ITER FORMATIVO «DI BASE»

L'obiettivo primario che lo Stato Maggiore dell'Esercito ha affidato alla Scuola Sottufficiali dell'Esercito (SSE) è quello di formare Marescialli Comandanti di plotone e Marescialli qualificati Infermieri Professionali che posseggano un'adeguata preparazione tecnico-professionale e un bagaglio culturale appropriato al ruolo di appartenenza. Attraverso un percorso evolutivo, caratterizzato da successivi adeguamenti e aggiornamenti, già approvato dallo Stato Maggiore dell'Esercito, la Scuola è giunta alla definizione dell'attuale iter formativo. Esso si concretizza coniugando una didattica di livello universitario - assicurata dalla stretta collaborazione con l'Università degli Studi della Tuscia di Viterbo (corso di laurea di 1° livello in «Scienze Organizzative e Gestionali» per il personale assegna-

to alla specializzazione «comando») e l'Università di Roma «Tor Vergata» (corso di laurea in «Infermieristica» per il personale assegnato alla specializzazione «sanità») - con un impegnativo programma di attività tecnico-professionali, teoriche e pratiche, svolte in sede e fuori sede, presso i Comandi/Scuole/Centri d'Arma e Specialità dell'Esercito e in aree e strutture militari dislocate sul territorio nazionale.

Tale percorso formativo, concepito secondo i principi della didattica rivolta agli adulti che privilegia l'apprendimento pragmatico e parteci-

pativo piuttosto che quello basato sull'approccio eruditivo e nozionistico, segue quattro concetti tra loro intimamente correlati.

In primo luogo tutte le azioni e i comportamenti sono volti a educare alla forma militare e a far maturare in ciascuno le caratteristiche necessarie a esercitare nel ruolo di Comandante una *leadership* convincente ed efficace (essere). Ciò viene perseguito con l'azione continua e costante dell'intera linea di comando integrata da nozioni ed esercitazioni specialistiche opportunamente ideate e condotte dalla sub-agenzia di socio-psicologia e comunicazione ovvero da qualificati interventi esterni appositamente strutturati in conferenze e *briefings*.

Adeguati spazi sono poi dedicati all'erudizione, universitaria e tecnico-professionale, secondo un programma concepito per ampliare e consolidare il bagaglio di conoscenze appropriate al ruolo cui gli insegnamenti sono rivolti (sapere).

Lo sviluppo di numerose e diversificate attività pratiche che coinvolgono in gruppo e individualmente

Il Capitano Luca Giovangiaco a colloquio con un Allievo: il dialogo costruttivo con gli Allievi è parte integrante della formazione militare.



gli Allievi ne stimolano la partecipazione attiva, mirando a far acquisire specifiche capacità e a spronare l'intima volontà di migliorarsi (saper fare).

Infine, una fase specialistica, collocata al termine del ciclo formativo e rivolta ai neo Marescialli appena assegnati alle Armi/Corpi/Specialità di prossimo impiego, che presso i rispettivi Comandi/Scuole/Centri svolgeranno specifici corsi per acquisire le conoscenze e le capacità necessarie per ben operare quando l'esperienza



Sopra.
Una lezione di nuoto.

A sinistra.
Attività sportiva sul campo di atletica.



ne completerà la loro professionalità (saper fare bene). Quest'ultima, infatti, matura necessariamente nel tempo, e si persegue attraverso un processo autonomo di apprendimento continuo, nella consapevolezza che il ruolo di *leader* e di Comandante di minori unità è necessariamente correlato ai migliori valori militari e a con-

cetti quali la dignità individuale e il desiderio di voler fare bene.

In tabella A, è sinteticamente esposto l'inquadramento concettuale appena descritto con alcuni riferimenti relativi alle attività specifiche più significative.

L'Allievo consegue, quindi, il grado di «Maresciallo» al termine di due anni di corso, quando avrà completato la fase di preparazione tecnico-professionale che lo renderà idoneo al comando di un'unità di livello plotone. L'iter di base si conclude con la frequenza del 3° anno durante il quale, in funzione dell'Arma/Specialità d'assegnazione, i neo-Marescialli della specializzazione «comando» completano la propria preparazione tecnico-professionale prima dell'afflusso ai reparti, frequentando appositi corsi presso i Comandi/Scuole/Centri d'Arma/Specialità. Al contempo, concludono gli esami universitari previsti dal 3° modulo universitario e predispongono la tesi di laurea di 1° livello in «Scienze Organizzative e Gestionali».

Al termine del primo anno in comune, gli Allievi assegnati alla specializzazione «sanità» sono trasferiti alla Scuola di Sanità e Veterinaria dell'Esercito in Roma dove affrontano il corso di laurea triennale in «Infermieristica».

L'iter così strutturato conferisce agli Allievi Marescialli:

ITER FORMATIVO DI BASE DEI MARESCIALLI DELL'ESERCITO ITALIANO Tab. B		
1° ANNO	CONCORSO DI ARRUOLAMENTO RUOLO MARESCIALLI DELL'E.I. - SPECIALIZZAZIONI	
	COMANDO	SANITÀ
	ALLIEVI MARESCIALLI PRESSO LA SCUOLA SOTTUFFICIALI DELL'ESERCITO IN VITERBO	
	FASE FORMATIVA COMUNE - OBIETTIVO: FORMAZIONE DEL LEADER COMANDANTE DI MINORE UNITÀ - LIVELLO SQUADRA	
	Studi universitari (1° anno di Scienze Organizzative e Gestionali), acquisizione di specifiche conoscenze e conseguimento di relative capacità tecnico-professionali inerenti la leadership e l'impiego di minori unità - livello squadra	
2° ANNO	FASE FORMATIVA DISTINTA PER SPECIALIZZAZIONE	
	PRESSO LA SCUOLA SOTTUFFICIALI DELL'ESERCITO IN VITERBO	PRESSO LA SCUOLA DI SANITÀ E VETERINARIA DELL'ESERCITO IN ROMA
	Studi universitari (2° anno di Scienze Organizzative e Gestionali), studio intensivo della lingua inglese e JFLT, acquisizione di specifiche conoscenze e conseguimento di relative capacità tecnico-professionali necessarie al LEADER COMANDANTE DI MINORI UNITÀ - LIVELLO PLOTONE DI BASE	Studi universitari (1° anno di Infermieristica), acquisizione di specifiche conoscenze e competenze specialistiche finalizzate ad operare l'esercizio della professione quali responsabili dell'assistenza generale infermieristica nell'ambito dell'organizzazione sanitaria militare
	ESAME FINALE E NOMINA AL GRADO DI MARESCIALLO	
3° ANNO	Studi universitari (3° anno di Scienze Organizzative e Gestionali)	Studi universitari (2° anno di Infermieristica)
	Completamento della formazione tecnico-professionale CORSO D'ARMA/SPECIALITÀ presso i rispettivi COMANDI/SCUOLE/CENTRI	
	TESI DI LAUREA ASSEGNAZIONE AI REPARTI D'IMPIEGO	
4° ANNO		Studi universitari (3° anno di Infermieristica)
		TESI DI LAUREA ASSEGNAZIONE AI REPARTI D'IMPIEGO

- conoscenze e capacità necessarie ad assolvere la funzione di Comandante di squadra di base (1° anno) e di plotone di base (2° anno) con attenzione particolare nel maturare la capacità d'istruttore di uomini;
- corretta «forma» militare;
- adeguata condizione fisica;

livello plotone nelle diverse situazioni operative.

Per lo svolgimento di questo intenso programma, la Scuola utilizza i poligoni e le aree addestrative disponibili nel Lazio ma anche in altre regioni del territorio nazionale e dispone di moderni ausili didattici, aule e simulatori di tiro e attrezzatu-

dell'Allievo Maresciallo in quanto, unitamente al primo ciclo di discipline universitarie, gli Allievi prendono parte a numerose attività teorico-pratiche relative a varie discipline tecnico-militari in cui vengono consolidate uniformemente le loro conoscenze e stimolata la propensione individuale alla *leadership*. A partire dal mese di giugno, inoltre, gli Allievi sono avviati a una fase intensiva di attività pratiche fuori sede, dal «corso di paracadutismo» al «Campo addestrativo» di 4 settimane, per perfezionare, mediante un ciclo di esercitazioni in bianco e a fuoco, le capacità a operare, quali *leaders*, in unità elementari dell'Arma Base fino a



A sinistra.

Una lezione nel laboratorio linguistico.

Sotto.

Allievi Marescialli in Palestra.

- conoscenza generale delle caratteristiche, dei compiti, delle procedure e delle modalità d'impiego delle unità fino a livello reggimento;
- capacità d'impiego dei sistemi d'arma e degli equipaggiamenti in dotazione;
- capacità di operare adeguatamente in ambiente montano;
- conoscenza della lingua inglese (acquisizione di un livello JFLT pari a L2, R2, W2, S2);
- abilitazione al lancio con il paracadute (con la tecnica della «fune di vincolo»);
- qualifica di pattugliatore scelto;
- abilitazione alla guida degli autoveicoli militari;
- qualifica di istruttore/aiuto istruttore militare di educazione fisica.

Le attività militari, teoriche e pratiche, si sviluppano in maniera progressiva e costante secondo un criterio di coinvolgimento personale progressivo nell'arco del triennio di corso: dalle nozioni basilari a livello individuale, fino al raggiungimento delle capacità d'impiego di unità a



re di ardimento necessarie per l'addestramento e la valutazione degli Allievi.

Il 1° anno di corso rappresenta la fase formativa comune per entrambe le specializzazioni (comando e sanità) e si compone del 1° modulo universitario, del 1° modulo tecnico professionale e del 1° modulo comando. Esso rappresenta un momento complesso e fondamentale nella formazione di base

livello squadra. In sostanza il 1° anno costituisce la fase più intensa sotto l'aspetto psico-fisico, ove è fortemente sperimentata soprattutto la spinta motivazionale degli Allievi i quali sono progressivamente indotti a operare e a condurre esercizi pratici sotto *stress* e sforzo fisico.

Al termine del 1° anno agli Allievi vengono attribuite le rispettive specializzazioni. I frequentatori asse-



gnati alla specializzazione «comando» proseguiranno l'iter presso la SSE mentre quelli destinati alla specializzazione «sanità» vengono trasferiti alla Scuola di Sanità e Veterinaria dell'Esercito di Roma per proseguire l'iter orientato alla formazione degli Infermieri professionali.

L'attività del 2° anno è, per la specializzazione comando, inizialmente orientata allo svolgimento del 2° modulo universitario e al perfezionamento della conoscenza della lingua inglese. In particolare, per quanto riguarda l'inglese, gli Allievi seguono un corso intensivo della durata di tre mesi al termine del quale sono sottoposti al *Joint Forces Language Test* (JFLT) a cura della Scuola Lingue Estere dell'Esercito per attestare ufficialmente il grado di conoscenza della lingua raggiunto. La seconda parte dell'anno è, invece, dedicata principalmente allo svolgimento di specifici corsi di qualificazione in attività operative particolari - Operazioni di Risposta alle Crisi, Combattimento nei centri abitati e Corso di pattugliatore scelto. A questi si aggiunge un «Campo addestrativo» di 4 settimane, per perfezionare, mediante un ciclo di eserci-

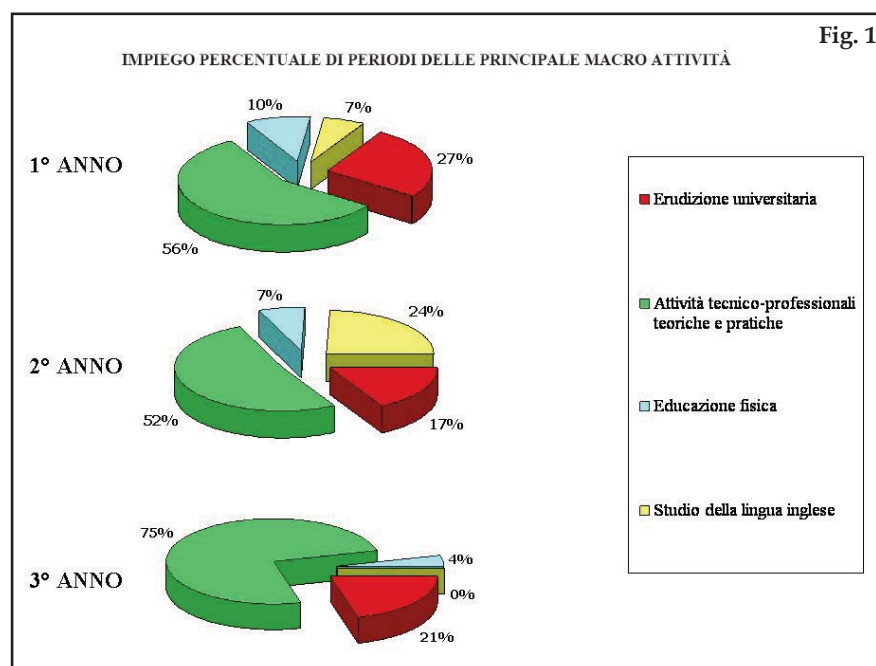
Allievi sostengono un test sugli esplosivi.

tazioni in bianco e a fuoco, le capacità degli Allievi a operare, quali *leaders*, in unità elementari di base a livello plotone. Al termine del 2° anno è previsto l'esame di immissione in ruolo per il conseguimento del grado di Maresciallo e la successiva assegnazione alle Armi/Specialità

dell'Esercito a cura di SME-DIPE.

L'attività del 3° anno è svolta fino a dicembre presso la SSE per lo sviluppo dell'ultimo modulo universitario e, a partire dal mese di gennaio, l'iter prevede l'assegnazione presso i Comandi/Scuole/Centri d'Arma e Specialità dell'Esercito al fine di acquisire l'idoneità al comando del plotone dell'Arma/Specialità/Corpo di assegnazione (Fanteria, Cavalleria, Artiglieria, Genio, Trasmissioni, Trasporti e Materiali). Comunque, la Scuola Sottufficiali dell'Esercito, responsabile dell'iter formativo nel suo complesso, supervisiona le attività affinché siano garantiti, da un lato, la continuità del ciclo formativo e, dall'altro, i necessari collegamenti con l'Università della Tuscia in relazione alla fase finale di studi relativa all'elaborazione delle tesi. Prima di essere assegnati ai reparti, i Marescialli saranno convocati presso la SSE per la consegna delle Lauree.

I grafici in figura 1 evidenziano, in termini percentuali e per ciascun anno di corso, quale sia la distribuzione del totale dei periodi di cui si compone ciascun anno accademico in relazione alle quattro «macro attività» indicate in legenda. Esse racchiudono, complessivamente, il tota-





Sopra.
Una lezione universitaria.

A destra.
Un Allievo Maresciallo sostiene un esame sulle procedure radio.

le delle attività didattiche e pratiche che si svolgono presso la Scuola. Dall'analisi dei dati in esame emerge chiaramente come il tempo dedicato alla componente tecnico-professionale sia sempre preponderante rispetto alle altre aree d'insegnamento considerate. Ciò è plausibile in ragione del ruolo considerato e degli specifici compiti peculiari che ad

esso competono. Peraltro, gli spazi dedicati alle altre aree risultano commisurati al conseguimento dei rispettivi obiettivi didattici.

CONCLUSIONI

La missione, assegnata alla Scuola Sottufficiali dell'Esercito, di provvedere alla formazione dei Marescialli dell'Esercito Italiano, rappresenta un obiettivo importantissimo per l'intera Forza Armata.

La centralità del ruolo di Comandante di plotone per l'efficacia dello strumento militare è stata ampiamente confermata dalle operazioni che la Forza Armata ha sostenuto e sta sostenendo da circa un ventennio in diversi teatri operativi, fuori area come sul territorio nazionale. Ovunque siano intervenute unità dell'Esercito, è risultato determinante il ruolo di chi è stato posto alla guida delle forze schierate

Il lancio con paracadute.



sul terreno, spesso piccole formazioni operative, capaci di interpretare con intelligenza, maturità, equilibrio e professionalità gli ordini ricevuti portando a compimento missioni in condizioni spesso molto difficili.

La Scuola Sottufficiali dell'Esercito lavora per realizzare programmi che siano sempre più aggiornati e aderenti alle reali necessità di conoscenza di professionisti capaci e competenti.

In linea con i principi della formazione rivolta agli adulti e coerente-



Addestramento tecnico-tattico.

mente agli obiettivi di crescita dell'Istituzione, ogni attività viene concepita affinché risponda a questi requisiti.

A tale riguardo risulta essere determinante il cosiddetto «processo di osmosi». Definito dallo Stato Maggiore dell'Esercito in relazione alla politica d'impiego del personale, esso consente d'inserire tra i Quadri dell'Istituto personale, Ufficiali e Marescialli provenienti dall'area operativa, le cui recenti esperienze lavorative contribuiscono a mantenere aderente alla realtà il sistema formativo. Per contro la permanenza presso l'Istituto consentirà agli stessi di poter usufruire di alcune opportunità importanti di crescita professionale tra le quali quella di poter frequentare corsi intensivi di inglese e poter così sostenere il JFLT.

Inoltre, la continua ricerca di opportunità di conoscenza per tramite di vissuti professionali significativi e concreti viene perseguita e conseguita integrando le lezioni con conferenze e *briefings* tenuti da persona-

le qualificato proveniente dalle più recenti esperienze d'impiego della Forza Armata.

Le collaborazioni, poi, con l'Università della Tuscia, giunta oggi a elevati livelli d'integrazione, e con altre organizzazioni del mondo istituzionale e acca-



demico, forniscono agli Allievi un'ampia piattaforma formativa che contribuisce significativamente ad accrescere il panorama di contenuti e di riflessioni, attraverso cui i Marescialli maturano quella sensibilità culturale importantissima anche ai fini dell'impiego. In sintesi, la sfida più impegnativa consiste nel riuscire a realizzare programmi e attività che, attraverso un costante aggiornamento, siano di stimolo alla crescita delle professionalità individuali, passaggio fondamentale per la crescita dell'intera organizzazione. La consapevolezza che il ruolo formale di Comandante, attribuito con il conseguimento del grado di Maresciallo, non potrà mai avere senso compiuto senza la



Sopra.

Il Generale di Corpo d'Armata Giuseppe Emilio Gay durante la cerimonia di consegna dei gradi.

A sinistra.

Il giuramento di una neo Maresciallo.

necessaria autorevolezza che lo stesso Comandante deve essere in grado di suscitare nei propri dipendenti, costituisce il punto di riferimento per orientare tutti gli sforzi della Forza Armata che, per tramite della Scuola Sottufficiali dell'Esercito, forma i *leaders* delle minori unità.

Flavio Lauri

*Tenente Colonnello,
Capo Ufficio Coordinamento Didattico
presso la Scuola Sottufficiali dell'Esercito*

INTERVISTA
AL GENERALE DI DIVISIONE
ROBERTO RANUCCI,
COMANDANTE DELLA
SCUOLA SOTTUFFICIALI DELL'ESERCITO



QUALITÀ NELLA FORMAZIONE

L'elevata valenza operativa, nonché l'esperienza di comando acquisita nel corso degli anni, hanno portato il Generale Ranucci a ricoprire incarichi di prestigio, tra cui il comando della Brigata «Ariete» nel difficile e imprevedibile contesto del Teatro iracheno e attualmente il comando della Scuola Sottufficiali dell'Esercito. Oggi, con quest'ultimo incarico, egli ha raccolto la sfida per una preparazione poliedrica, funzionale e flessibile del Sottufficiale dell'Esercito, Comandante di uomini capace di interagire a livello interarma e internazionale.

Signor Generale, nell'ultimo decennio l'Esercito ha subito una serie di trasformazioni, si è spesso parlato anche di un'Accademia preposta alla formazione dei Marescialli, cosa implica l'uso di questa terminologia e quale è il compito che oggi la Scuola assolve?

In realtà, la denominazione corretta è tuttora Scuola Sottufficiali dell'Esercito; nel 1998, infatti, a seguito delle radicali trasformazioni che hanno caratterizzato la nostra Forza Armata e in virtù dei nuovi compiti assegnati dallo Stato Maggiore dell'Esercito, l'Istituto ha assunto que-



st'ultima denominazione. Ciò ha comportato una grande evoluzione; con l'avvio del 1° corso Allievi Marescialli, l'Istituto è diventato responsabile della formazione dei Sottufficiali destinati a diventare Comandanti di Plotone di tutte le unità operative e logistiche dell'Esercito. Pertanto, suppongo che l'appellativo «Accademia» sia unicamente connesso con la valenza degli aumentati obiettivi formativi assunti dall'Istituto.

Frequentare l'Accademia, oggi come nel passato, significa appartenere a



Sopra.

La cerimonia del cambio del Comandante della Scuola Sottufficiali dell'Esercito tra il Generale di Corpo d'Armata Vladimiro Alexitch e l'attuale Comandante, Generale di Divisione Roberto Ranucci.

Nella pagina a fianco.

Un momento dell'intervista.

A destra.

Il Generale Ranucci già Comandante della Brigata «Ariete» in Iraq.

Sotto a sinistra.

I vincitori del concorso affluiscono presso la Scuola Sottufficiali dell'Esercito.

una élite selezionata e prestigiosa, severamente istruita e addestrata a svolgere con professionalità i compiti militari che il Paese le affida. Come vi preparate a questa sfida?

La Scuola ha operato, e opera tuttora per qualificare i giovani Allievi quali futuri «Comandanti di Uomini» (nel senso lato della parola), con l'obiettivo di sviluppare le capacità decisionali specifiche del ruolo. Ciò avviene fornendo loro una preparazione di alto profilo che coniuga una didattica di livello universitario -



assicurata dalla stretta collaborazione con le Università degli Studi della Tuscia a Viterbo e di Tor Vergata a Roma - unita a un impegnativo programma di attività militari, ove spiccano diversi campi addestrativi e le attività aviolancistiche.



Sopra.
La cerimonia del passaggio della stecca.

A sinistra.
Una lezione di spagnolo.



È necessario formare il personale militare ad affrontare i suoi impegni in linea con il momento storico in cui opera. Ciò è dettato essenzialmente dalla imprevedibilità degli scenari che ci si trova ogni giorno ad affrontare nelle moderne operazioni militari. Lei è d'accordo con questa affermazione?

I moderni scenari asimmetrici richiedono un elevato grado di autonomia decisionale ai minori livelli ordinativi. Oggi, e nel prossimo futuro, la valorizzazione e lo sviluppo del potenziale umano rappresentano l'obiettivo prima-

rio cui tendere, attraverso la formazione di soldati culturalmente preparati, coscientemente motivati e consapevoli del proprio ruolo. In tale quadro gli strumenti operativi fondamentali sono le risorse tecnologiche e il bagaglio culturale/professionale del personale.

In quest'ottica è stata inserita nell'iter formativo la nuova materia «Elementi di geopolitica applicata alle Operazioni militari», che orienta i futuri «Comandanti», sulle diversità culturali che «incontreranno» durante le missioni internazionali.

In definitiva, alla preparazione tecnico-professionale deve corrispondere un'adeguata sensibilità culturale per ben interpretare il ruolo assegnato alla Forza Armata nei nuovi contesti operativi, caratterizzati da diradamento dei dispositivi e da una minaccia ancora più imprevedibile e immanente.

Nel delicato processo formativo concorrono, quindi, diversi fattori

di carattere tradizionale, storico ed ambientale che, presenti nell'attività dei giovani frequentatori, contribuiscono gradualmente, senza condizionarli, al completamento della loro personalità. I riti che punteggiano la giornata degli Allievi, le usanze che si ripetono nel tempo costituiscono uno stile di vita che si

proietta nel futuro conservando la peculiare identità dell'Istituzione militare. In questo contesto, l'insegnamento dell'etica militare quale valore assume e come viene trasposta nei giovani frequentatori?

Con l'insegnamento dell'etica militare, che da sempre si basa sui valori e sui prin-



Sopra.

Una panoramica aerea della Scuola Sottufficiali dell'Esercito.

A sinistra.

La campana del dovere.



cipi della condotta di un buon soldato, ogni Allievo acquisisce un codice comportamentale improntato ai valori fondamentali di Patria, onore, dignità, responsabilità, senso del dovere e della disciplina.

Con questo insegnamento, nel giovane Allievo viene fatta maturare l'intima e consapevole adesione spirituale ad uno stile di vita particolare, qual è appunto quello militare, che trova i suoi modelli ideali nelle gesta e nelle tradizioni di chi ci ha preceduto.

Lo strumento militare ha subito negli ultimi quindici - venti anni una profonda trasformazione per quanto riguarda il numero e la composizione del suo personale. La trasformazione è avvenuta seguendo due dimensioni: quella quantitativa e quella qualitativa. Dal



punto di vista qualitativo, quanto ha inciso il dialogo con l'Università nella formazione del Maresciallo?

La collaborazione e il dialogo con l'Università degli Studi della Tuscia di Viterbo e di Tor Vergata a Roma hanno inciso e incidono molto nella formazione del futuro Maresciallo; esse mettono a disposizione un qualificato corpo docente che, attraverso lo svolgimento di un impegnativo programma di studi, permette all'Allievo di conseguire - al termine del terzo anno dell'iter formativo - la Laurea di 1° livello in «Scienze Organizzative e Gestionali», per il personale che sceglie la specializzazione «comando» e la Laurea di 1° livello in «Infermieristica» per gli Allievi che scelgono la specializzazione «sanità». Conseguentemente, l'osmosi con i citati Atenei consente una qualificazione culturale di tutto rispetto, che, come ho già detto, contribuisce all'assolvimento della missione assegnata, soprattutto nei contesti all'estero, ove il rispetto delle tradizioni e delle culture delle

popolazioni locali costituiscono alcuni degli elementi fondanti per il successo della missione stessa.

Signor Generale, quale primo responsabile di questo nobile Istituto, ci può dire come si riesce, in un periodo di scarsità di risorse economiche, ad armonizzare e assolvere al compito affidato? Quali sono gli «accorgimenti» che hanno consentito/consentono il raggiungimento di tutti gli obiettivi?

Benché le risorse disponibili siano ultimamente divenute più limitate, la formazione rimane una priorità nell'ambito della Forza Armata. Grazie alle risorse comunque disponibili, con una oculata e approfondita gestione riusciamo ad armonizzare le stesse e ad assolvere i compiti affidatici avendo sempre chiari gli obiettivi da raggiungere. Il tutto avviene razionalizzando tempi e risorse ma anche attraverso programmi mirati che permettano di ottenere comunque il

Una conferenza sulla Pubblicità Militare tenuta agli Allievi Marescialli dal Direttore di «Rivista Militare», Generale di Brigata Marco Ciampini.

massimo risultato possibile. La professionalità, il sacrificio, l'iniziativa e l'unicità di intenti sono «strumenti» necessari per poter raggiungere, ogni anno, gli obiettivi formativi dell'Istituto.

Il militare è da sempre portato a «prevedere e pianificare». Come immagina il futuro del Sottufficiale della nostra Forza Armata, anche in relazione a quanto stanno facendo i principali Eserciti europei?

Nel futuro, il Sottufficiale formato in questo Istituto sarà perfettamente in grado di assolvere ai compiti che l'Istituzione gli affiderà; egli, infatti, attraverso la frequenza di un iter di preparazione complesso e prolungato, entra in possesso di tutti gli strumenti

professionali per poter assolvere al meglio il delicato incarico di Comandante di Plotone, funzione essenziale nelle moderne operazioni militari. Successivamente, nel corso della loro carriera professionale i Marescialli svolgono sempre presso la Scuola Sottufficiali un'altra importante fase di formazione avanzata, che consente loro di essere reimpiegati dopo il periodo di Comando quali addetti di specifiche branche funzionali nei Comandi/Staff a vari livelli. Pertanto, questa figura, che mi piace definire quale «young leader», è sempre più importante negli attuali contesti d'impiego e ritengo che continuerà ad avere un ruolo di primo piano anche in futuro. Non a caso, tenuto anche conto dei peculiari compiti che la Forza Armata ha attribuito ai propri Marescialli, l'Esercito Italiano dedica alla formazione dei propri Sottufficiali maggiori risorse rispetto a molti degli Eserciti dei Paesi Alleati con i quali normalmente si coopera e ci si confronta negli attuali scenari operativi.

Viterbo è sempre stata culla di tradizioni militari importanti. L'Accademia è parte integrante di questa realtà. Quali sono, a Suo avviso, le relazioni e il livello di integrazione dei giovani Allievi e dell'Istituto nel contesto viterbese?

Ritengo che il livello di integrazione della Scuola Sottufficiali con la città di Viterbo, che la ospita dal 1965, sia ottimo. Anche in occasione di particolari momenti della vita dell'Istituto, come le cerimonie connesse con il termine del ciclo formativo, gli Allievi hanno dato vita a importanti eventi che hanno ulteriormente rafforzato il rapporto tra il tessuto cittadino e l'Istituto. Quest'ultimo, infatti, soprattutto negli ultimi anni, ha realizzato una serie di manifestazioni ed eventi che hanno dato modo agli Allievi Marescialli di farsi conoscere dai cittadini della Tuscia, trasmettendo loro il proprio spirito, i propri ideali e i propri valori. Per fornire qualche recente esempio,

posso menzionare la cerimonia del Giuramento, alla presenza di cittadini e studenti viterbesi, la gara podistica «StraViterbo», il cui ricavato viene devoluto ad una Associazione Onlus, impegnata da molti anni nella prevenzione del tumore al seno, le iniziative relative al 150° Anniversario dell'Unità Nazionale intraprese in collaborazione



con il locale Archivio di Stato, sono alcuni degli eventi attraverso i quali la Scuola Sottufficiali ha promosso sul territorio la sua immagine e quella dell'Esercito, consolidando i già ottimi rapporti con la cittadinanza e le Istituzioni locali e raggiungendo così un elevato grado di visibilità.

La campana del dovere ha rappresentato, per noi Ufficiali che abbiamo frequentato l'Accademia di Modena, il simbolo della ripresa delle attività e il duro monito all'impegno totale in tutte le attività del nuovo anno accademico. Come vivono i giovani Allievi questo momento suggellato dai rintocchi della campana?

Anche gli Allievi Marescialli, durante la cerimonia dell'Alzabandiera, seguono un rituale consolidato nel tempo nel quale, tra l'altro, sono inseriti i rintocchi della

Campana del Dovere, che ricorda quotidianamente la via dell'impegno senza riserve, della dedizione e della responsabilità ai quali dedicare ogni risorsa mentale e fisica. La Campana del Dovere rappresenta, per gli Allievi degli Istituti di Formazione, il simbolo dei valori etici e dell'impegno insito nei doveri della condizione militare e segnatamente quella

Un'Allievo in addestramento notturno di topografia durante il campo d'arma a Tauriano.

dell'Allievo, il cui compito è quello di prepararsi con rigore alle sfide di domani.

Per ribadire i positivi rapporti con la cittadinanza, evidenzio che la «nostra» Campana, collocata a margine del Piazzale Medaglie d'Oro, fu donata dal Comune di Viterbo il 2 luglio 2005, in occasione del 40° Anniversario dell'insediamento della Scuola Sottufficiali nella Città della Tuscia divenendo, così, il simbolo del riconfermato patto inscindibile tra la Città e i suoi uomini e donne con le stellette.

Signor Generale, in passato Lei è stato Comandante in difficili contesti operativi alla guida della prestigiosa Brigata Corazzata «Ariete». Alla luce della Sua esperienza di comando, come vede la figura del

**Sopra.**

Imbarco di Allievi su un C-130 della 46ª Brigata aerea per il lancio con il paracadute.

A destra.

La cerimonia del Giuramento.

Maresciallo Comandante di plotone calato nella realtà operativa anche in ambiti così complessi come quelli che Lei ha vissuto?

I Comandanti ai minori livelli sono sempre stati indispensabili alla condotta delle attività d'impiego operativo. Per altro, nei nuovi scenari già delineati, soprattutto in ragione del diradamento dei dispositivi, l'autonomia decisionale ai livelli considerati è sempre più sentita. In siffatto contesto,





è indispensabile che i Comandanti di Plotone «young leaders» siano in possesso di spirito d'iniziativa, senso di responsabilità, preparazione «a tutto campo» e adeguato livello culturale per garantire il conseguimento della missione assegnata e la sicurezza del personale interessato.

I giovani Marescialli hanno dimostrato di saper operare anche nei contesti più difficili; sono in possesso della capacità necessaria per affrontare con consapevole responsabilità gli impegni e gli

La consegna delle Lauree



Una lezione di tiro al simulatore FATS (Fire Arms Training System).

oneri connessi con il loro delicato incarico. L'iter formativo dedicato alla loro preparazione di base è costantemente «manutenzionato» presso il mio Istituto affinché i Marescialli così «licenziati» riuniscano al meglio i requisiti necessari per le esigenze dei reparti operativi. Come già accennato, l'Esercito Italiano ha fatto a suo tempo una scelta importante investendo molto - più di ogni altro Esercito dei Paesi Alleati o amici - su questa importante figura di Comandante e, stando ai risultati sinora conseguiti, siamo sicuri di essere sulla buona strada e anche orgogliosi del lavoro svolto.

Signor Generale, grazie. La «Rivista Militare» augura a Lei e ai suoi Quadri un buon lavoro e ai giovani Allievi ogni possibile soddisfazione personale e professionale.

Marco Ciampini
Generale di Brigata,
Direttore di «Rivista Militare»

UNIVERSI PARALLELI

PARALLELISMI TRA FORZE ARMATE E MONDO IMPRENDITORIALE

QUADRI MILITARI E MANAGEMENT D'IMPRESA A CONFRONTO

In una realtà e un mercato globale sempre più interconnessi e complessi, che hanno segnato nell'ultimo biennio uno dei periodi più difficili per l'economia mondiale dal secondo dopoguerra, alcune aziende italiane si stanno attrezzando per una profonda ristrutturazione in termini di organizzazione e logica produttiva. Infatti, se la crisi economica ha colpito, e fortemente, molte realtà imprenditoriali, diversi *managers* si sono impegnati affinché la crisi diventasse un'opportunità di evoluzione del loro essere imprenditori e delle loro aziende. In questo modo una congiuntura prettamente passiva, la crisi, è diventata impulso per una forte dinamica attiva.

La dimensione sempre più internazionale del mercato in termini sia di domanda che di offerta costringe a una profonda rivisitazione delle logiche aziendali incentrate verso una più attenta pianificazione, flessibilità, informazione al fine di incrementare i tassi di produttività e di competitività delle strutture. La vecchia figura del *manager* tuttofare cede sempre più il passo a una nuova dimensione di imprenditore, la cui abilità non risiede solo nel sapere governare i propri dipendenti, ma nel motivarli; non solo nell'esigere il massimo dal proprio *staff*, ma nel formarlo e legittimarlo; non solo nel prendere tutte le decisioni chiave per la vita aziendale, ma nel sapere delegare rendendo flessibile

e veloce la propria organizzazione.

Lo studio dei parallelismi e delle analogie che legano il mondo imprenditoriale e quello militare non è nuovo; da Sun Tzu a Clausewitz per non parlare di numerose conferenze in cui Ufficiali delle Forze Armate con esperienza di comando sono invitati a dare testimonianza della loro esperienza riguardo l'organizzazione e gestione delle risorse uomini, mezzi e materiali.

In alcuni Paesi come gli Stati Uniti il rapporto tra imprese e militari è assai stretto e sinergico, con diverse aziende che scelgono personale proveniente dalle Forze Armate per ruoli chiave all'interno dei propri organici.

Tuttavia è indubbio che, dopo l'11 settembre e il conseguente mutamento della politica internazionale e degli scenari operativi in cui le Forze Armate si sono trovate ad operare, questi parallelismi e analogie si sono moltiplicati e resi sempre più profondi.

Concentrandosi per un momento sul panorama nazionale, è certo che, partendo con la riorganizzazione delle Forze Armate su base volontaria fino alle esigenze operative che i nuovi teatri in cui i nostri soldati vengono inviati richiedono, si sia assistito a un mutamento radicale nell'ultimo decennio soprattutto in due aspetti: organizzazione e formazione.

Concentrandosi sulle dinamiche in-



terne all'Esercito Italiano, nell'ultimo decennio si è assistito a un processo estremamente veloce di riassestamento, con due aspetti principali che si influenzano reciprocamente: se, infatti, il passaggio da un Esercito di leva a uno solamente di professionisti ha comportato una riduzione degli organici compensata da una maggiore qualità nella formazione degli stessi (organizzazione e formazione) e da nuovi equipaggiamenti, così le missioni nei



nuovi teatri operativi hanno fornito nuovi *input* che si sono concretizzati in esigenze che la Forza Armata ha soddisfatto attagliando la formazione specifica del proprio personale e adattando la struttura in termini di organizzazione per fronteggiare condizioni e logiche diverse e spesso non convenzionali.

In tal modo, l'Esercito Italiano si è dovuto attrezzare per conseguire un mutamento radicale in uno scenario complesso, ad alta esposizione me-

diatica, caratterizzato da necessità di politica internazionale in un contesto di risorse temporali ed economiche sempre più ridotte.

La crisi economica dell'ultimo biennio ha creato per le imprese italiane condizioni simili a quelle di un moderno campo di battaglia con *competitors* internazionali spesso poco conosciuti, informazioni non sempre precise e dettagliate e risorse esigue in cui il fattore tempo diventava sempre più assente.

Una foto di gruppo di giovani managers e militari impegnati in un addestramento antirapimento.

In un tale scenario, sia nell'Esercito che nelle aziende, l'elemento determinante è risultato l'individuo: sia che operi da singolo che in *team*. L'imprenditore, così come l'Ufficiale, si è trovato a operare in un contesto in cui la propria abilità nel circondarsi e nel crescere uno *staff* pre-



Un briefing in aula con il Tenente Colonello Albamonte.

parato, motivato e con effettivo potere decisionale è risultato essere uno dei fattori più importanti per affrontare le sfide che lo scenario internazionale ha posto.

La tecnologia, che in molte aziende così come in alcune dottrine militari (Rumsfeld) doveva rappresentare la risorsa più importante, è stata necessariamente ricondotta a un fattore di ausilio, moltiplicatore delle potenzialità della risorsa umana.

Con tali premesse è nato in Italia un percorso organico di collaborazione tra mondo imprenditoriale ed Esercito Italiano, grazie alla partecipazione del Comando delle Forze Operative Terrestri, dal titolo «Oltre la crisi. La *leadership* creativa». A tale percorso realizzato da ICEPINT (Istituto per la Cooperazione Econo-

mica e la Politica Internazionale) in collaborazione con il Centro di Formazione Manageriale di Verona *OpenUp* by Cassiopea partecipano managers provenienti dal territorio veneto e lombardo; imprenditori giovani (tra i 27 ed i 40 anni) che grazie all'ausilio di Ufficiali dell'Esercito e di formatori manageriali dibattono su temi come: etica, *leadership*, riduzione degli sprechi, *stress management*, comunicazione e *team building*.

Spesso questi giovani *managers* vivono, inoltre, nelle loro aziende quello che viene definito come «passaggio generazionale»: passaggio di competenze dal vecchio al nuovo *management*.

L'interesse suscitato negli imprenditori dal confronto con gli Ufficiali dell'Esercito è stato davvero notevole soprattutto quando si è dibattuto sulle doti del *leader*, il senso di appartenenza e la capacità di dele-

gare l'azione di comando pur mantenendo accentrata la responsabilità del comando stesso.

Fernando Toppetta, formatore manageriale tra i più brillanti sul panorama nazionale e direttore del personale della Linz Electric afferma a riguardo che l'assetto organizzativo tipico delle imprese è normalmente costituito da:

- *line*: es. gli operai;
- *line management*: capi reparto e/o capi linea;
- *middle management*: quadri responsabili di funzione, es. responsabile acquisti, sicurezza, area *manager* commerciali;
- *top management*: dirigenti responsabili di aree strategiche aziendali, es. direttore personale, direttore produzione, direttore commerciale.

Il parallelismo con l'Esercito è molto stretto perché in quel caso sulla *line* abbiamo il personale di truppa,

il *line management* parte dai Comandanti di squadra per giungere fino alla categoria dei Marescialli, il *middle management* comprende la categoria dei Marescialli inglobando anche gli Ufficiali inferiori (Sottotenente, Tenente e Capitano) fino al grado di Maggiore. Dal grado di Tenente Colonnello in poi, qualora questo personale ricoprisse incarichi di comando, abbiamo il *top management*.

Tanto più un'organizzazione è strutturata in funzione piramidale/verticistica tanto più vengono rinforzate le funzioni di controllo; tanto più il modello organizzativo tende ad appiattirsi tanto più vengono spinte le funzioni di delega verso il basso.

Ne emerge, quindi, che ogni organizzazione deve trovare il proprio equilibrio organizzativo e gestire queste due variabili in funzione dello scenario nel quale si trova a operare e della conseguente flessibilità d'impiego che le è richiesta. Non è tanto importante, quindi, il numero dei livelli gerarchici che poniamo all'interno del nostro modello ma la considerazione di come questo numero possa influire sui processi di comunicazione/controllo e di quanto potere decisionale (delega) sia realmente investito in ogni livello.

Negli anni, e al variare degli scenari operativi, l'Esercito ha risposto con una contrazione degli organici in favore di un maggior livello di formazione e, quindi, di capacità di gestire deleghe operative da parte del *middle management*, del *management di line* e addirittura della stessa *line*. Questo fenomeno è stato legato alla necessità di redistribuire risorse economiche e materiali che nel tempo non hanno subito incrementi ... anzi, ma parimenti anche al variare della minaccia di guerra su scenari diametralmente opposti a quanto preventivato nel periodo della guerra fredda.

Il mondo delle imprese, nei fatti, non ha ancora appieno compreso la valenza strategica dell'assetto orga-

nizzativo. Si trova spesso in contraddizione con se stesso propugnando la necessità di un maggior coinvolgimento della struttura nei processi di delega ma non rinunciando a mantenere un forte presidio di direttività centrale a ogni livello di attività. Il risultato è che spesso assistiamo a grandi organizzazioni che tendono ad affrontare i nuovi scenari legati alla globalizzazione con gli stessi schemi di un Esercito di epoca prenapoleonica. Troppo spesso, infatti, il moderno *top manager*, dall'alto della sua collina, tende ad accentrare a sé tutte le decisioni e a cercare di mantenere il controllo di ogni evento ma, come già Clausewitz ci insegnava, su ogni campo di battaglia imperversa la

tinuamente i propri schieramenti alla ricerca costante dell'equilibrio che consenta i massimi rendimenti in termini di efficienza. E oggi, come sempre nella storia, l'unica variabile di sistema che può garantirci tutto ciò è la risorsa umana con la sua infinita capacità di moltiplicare le energie e i risultati.

La capacità, quindi, dell'imprenditore-Comandante di costruire un *team-staff* competente e motivato che faccia da collante con i suoi dipendenti-soldati diventa nevralgica.

Accanto a ciò vi deve essere un processo di delega effettiva dal Coman-

Il Colonnello Carmine Masiello con da sinistra Tiziana Recchia, Mauro Brugnara e Fernando Toppetta.



cosiddetta «fog of war» che limita la visione e impedisce al Generale di «vedere» e tenere sotto controllo tutti gli elementi che in realtà gli sarebbero utili per prendere decisioni. Il risultato di tutto questo si trasforma in ansia e stress da comando per i vertici aziendali che faticano a mantenere allineata l'organizzazione verso i suoi obiettivi al variare degli scenari di mercato. Il mondo dell'impresa e quello dell'Esercito sono invece accomunati, oggi più di ieri, dalla necessità di ridefinire con-

dante-imprenditore verso il proprio *middle management*. Al Comandante-imprenditore spetta definire con chiarezza la *mission* e la *vision* e i criteri generali in base ai quali i compiti assegnati devono essere svolti; il leader deve poi motivare il proprio staff, renderlo partecipe delle ragioni che guidano le proprie decisioni affinché lo staff sappia trasferire a cascata verso i livelli più bassi obiettivi chiari e condivisi, linee d'azione e parametrici etici per assolvere al proprio dovere. Esattamente ciò che

IMPRENDITORI PRESSO LA BRIGATA PARACADUTISTI FOLGORE

Attività di simulazione di sequestro: l'intento è quello di ricreare forti condizioni di stress in cui fare emergere le doti del *leader* e le capacità del *team*.

La fase di pianificazione delle attività per arrivare a obiettivi di carattere imprenditoriale è stata accurata e meticolosa. Gli imprenditori sono sempre stati monitorati durante l'attività sia per controllare le dinamiche messe in atto, sia per garantire loro sempre la massima sicurezza. L'esperienza, anche grazie a istruttori altamente qualificati del 9° reggimento d'Assalto «Col Moschin», ha coinvolto moltissimo gli imprenditori che più volte hanno ringraziato l'Esercito, la Brigata Paracadutisti «Folgore» e i loro istruttori per la possibilità concessa, l'attenzione e la professionalità dimostrati.

avviene quando il Comandante in operazioni comunica il proprio intento ai Comandanti subordinati.

Secondo questa logica è stata organizzata un'esperienza altamente innovativa per gli imprenditori presso la Brigata Paracadutisti «Folgore». I giovani *managers* sono stati sottoposti a una simulazione di sequestro con l'intento di ricreare una forte situazione di stress paragonabile alla crisi economica; in tali condizioni gli imprenditori dovevano agire da *leader* mantenendo e rafforzando i legami del *team* tra di loro per trasformare una congiuntura passiva (sequestro) in attiva, acquisendo informazioni, anche attraverso il dialogo con i sequestratori, pianificando in maniera speditiva gli obiettivi minimi da raggiungere, ottimizzando le risorse a propria disposizione ed escogitando modalità di comunicazione che permettessero loro di essere efficaci nonostante le condizioni precarie. A cornice di tale attività gli Ufficiali della Brigata Paracadutisti hanno dato testimonianza di cosa voglia dire essere *leader* nell'Esercito Italiano evidenziando quanto sia importante per il Comandante avere un *team* coeso, capace e motivato alle spalle come condizione imprescindibile per il successo anche del singolo. Affinchè nella squadra si sviluppi il senso di appartenenza, il *leader*, a tutti i livelli, deve dedicare attenzione secondo le parole del Tenente Colonnello Albamonte, Capo di Stato Maggiore della Brigata Paracadutisti «Folgore» a:

- disciplina e consapevolezza/accettazione del proprio ruolo nella

- struttura;
- gestione del morale;
- coraggio individuale;
- spirito di sacrificio;
- senso del dovere;
- lealtà;
- altruismo;
- fiducia/profonda conoscenza reciproca;
- mutua e piena collaborazione;
- volontà di accettare sfide impegnative;
- condivisione delle esperienze ma-

ASSEMBLEA DI CONFINDUSTRIA VERONA GRUPPO GIOVANI

La Presidenza dell'Associazione ha voluto come relatore per il Cinquantesimo anno dalla fondazione del Gruppo il Tenente Colonnello Rodolfo Sganga, Capo Sezione Piani NATO dello Stato Maggiore dell'Esercito insieme ad ospiti prestigiosi come: Francesco Alberoni, sociologo e scrittore; Massimo Marchiori, matematico ed informatico inventore dell'algoritmo alla base di Google; Muhammad Yunus, economista e Premio Nobel per la Pace del 2006. Il Tenente Colonnello Sganga ha parlato del coraggio consapevole come stato non di assenza di paura, ma di gestione della stessa al fine di utilizzarla come fattore che consente, qualora gestita in modo adeguato, di ottimizzare le risorse a disposizione.

turate e dei meriti per i risultati conseguiti.

Il *leader* pertanto, se vuole essere riconosciuto come tale, deve necessariamente dare l'esempio ai suoi uomini, dividerne le situazioni, passare tempo con loro, fidarsi del suo *team* e legittimare il proprio *staff* attraverso la delega di particolari funzioni.

La congiuntura attuale sia nell'Esercito che nell'impresa impone flessibilità e rapidità nelle decisioni e ha portato a uno schiacciamento della piramide decisionale verso il basso ben rappresentato nell'Esercito dal concetto di *strategic corporal* (General Charles C. Krulak). Parallelamente si verificano situazioni in cui

giovani *managers* si trovano a operare con capi linea o *line* stessa con esperienza pluriennale e convinzioni ben radicate; così come l'Esercito impiega giovani Ufficiali in *team* con Sottufficiali e Volontari con diverse missioni alle spalle. Il *gap* di esperienza tra il *leader* e il suo *staff* potrebbe causare numerosi problemi in queste circostanze. Tuttavia, trovarsi a lavorare con un *team* di persone più esperte può rappresentare per il *leader* anche un'opportunità: tenendo ben saldo il timone verso la direzione identificata e condivisa dal *top management* egli potrà lavorare sul morale dei suoi uomini, tralasciando atteggiamenti di tipo eccessivamente direttivo che lo metterebbero in frizione con i suoi subordinati più capaci ed esperti in favore di azioni che mirino a sostenere il *commitment* del proprio *staff*.

Il *leader* in azienda e nell'Esercito in presenza nel suo *team* di uomini con

alte competenze dovrà, quindi, esercitare dei processi di delega di comando effettiva pur mantenendo centrale la responsabilità del comando stesso.

Mettendosi in gioco con i suoi uomini otterrà una squadra unita e coesa, dall'alto spirito di appartenenza e ben disposta a travasare le competenze maturate verso il *leader* più giovane.

Con il passare del tempo e l'aumentare delle proprie competenze sarà il *leader* stesso a crearsi il proprio *team* individuando e investendo sulle risorse umane a disposizione. Lavorando sulla formazione e sul morale del suo *staff* l'Esercito

come l'impresa potranno, quindi, contare su uomini preparati ad assumere con efficacia processi effettivi di delega di comando, moltiplicando le potenzialità del *team* stesso.

Spesso le aziende obiettano come sia impossibile o difficile, in termini di tempo e risorse, investire sulla formazione delle risorse umane così come investe l'Esercito. Proprio l'Esercito Italiano, invece, ha dimostrato che assegnando priorità elevata alla formazione dei propri quadri in funzione di una profonda ristrutturazione in un contesto di complessità e ristrettezza economica, si possono raggiungere risultati notevoli sul piano nazionale e internazionale.

Tiziana Recchia, titolare del Centro di Formazione *OpenUp by Cassiopea* afferma che «ad oggi è fondamentale che nelle aziende venga potenziato il valore dei legami umani con una crescita dello "spirito imprenditoriale civile". Come? Ponendo attenzione e definendo i valori guida che determinano i comportamenti di tutte le persone che fanno parte dell'azienda e nei rapporti con gli stakeholders (fornitori, clienti, istituti bancari, consulenti). La coerenza da parte di tutti alla carta valori, mission e vision crea quel senso di appartenenza aziendale che alimenta azioni propositive che hanno riscontri misurabili anche in termini di efficacia, efficienza e redditività.

Il ruolo strategico dei quadri intermedi è quello di essere "collante" tra i vertici e la base delle risorse umane. Per valorizzarli occorre un coinvolgimento e la condivisione degli obiettivi aziendali, delle strategie a breve, medio, lungo termine e affidando a loro ruoli attivi in progetti aziendali».

Grazie al confronto tra imprenditori ed Esercito promosso con il percorso «Oltre la crisi: la *leadership* creativa», si sono moltiplicate le occasioni di dialogo tra mondo manageriale e militare; Confindustria Verona Gruppo Giovani per l'Assemblea annuale dell'Associazione in occasione del cinquantesimo anno dalla

fondazione del Gruppo Giovani stesso ha voluto come relatore il Tenente Colonnello Sganga per avere una testimonianza sul «coraggio consapevole». In seguito la Lovato Spa ha organizzato una tavola rotonda intitolata «Esercito e impresa: due mondi a confronto, analogie per eccellere», con la partecipazione del Colonnello Carmine Masiello e del Tenente Colonnello Rodolfo Sganga.

Durante l'incontro si è evidenziato come il moderno scenario in cui aziende ed Esercito operano sia caratterizzato da fattori di instabilità:



asimmetria, informazioni confuse, complessità ed emergenza. A ciò si deve aggiungere la presenza di numerosi attori, alto grado di rischio e stress da combattimento o risultato. In un tale contesto emerge la necessità di una *leadership* che sappia gestire e motivare le risorse umane a disposizione, in quanto per operare con efficacia in questo scenario il *team* deve essere preminente sull'individuo e il *leader* ne diventa uno dei componenti. La *leadership* è sempre più *from the front* con il Comandante che deve essere là dove sono i suoi uomini. In tal modo si otterrà una *leader-*

ship riconosciuta e credibile che, definendo con certezza la *mission* opererà con un *team* saldo e coeso dal forte spirito di appartenenza. La squadra, quindi, sarà capace di operare con efficacia nei diversi contesti operativi, anche qualora le esigenze dello scenario cambiassero velocemente (3 - *block war*). L'individuo torna a essere il fattore determinante, con la tecnologia a supporto; la risorsa umana risulta la variabile su cui investire, soprattutto in termini di formazione.

I parallelismi evidenziati dimostrano come in Italia sia realmente pos-

Mauro Brugnara con il Maggiore Ciavarrella e il Capitano Amoriello.

sibile creare un Sistema Paese anche attraverso il dialogo tra mondo imprenditoriale ed Esercito, come settori di eccellenza. Dalla reciproca conoscenza e comprensione possono emergere sinergie innovative che rendano ancora più competitivo il sistema Italia nel mondo.

Mauro Brugnara

Analista Strategico,

Presidente *OpenUp International*,

Presidente *ICEPINT*