

LA MADDALENA: UN MODELLO SIGNIFICATIVO DI SCUOLA SOTTUFFICIALI DELLA MARINA MILITARE ITALIANA

LA FORMAZIONE A SUPPORTO DELLA LEADERSHIP E DELL'USO DELLE TECNOLOGIE.

di *Marco Annunziata*

PAROLE CHIAVE:

LEADERSHIP; SCIENZA DELL'ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE; RELAZIONE INTERPERSONALE, EMPATIA E COMUNICAZIONE ASSERTIVA; AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE; INNOVAZIONE TECNOLOGICA.

La Marina Militare Italiana ha assecondato la necessità di adeguare i propri modelli comportamentali e formativi del personale militare di ogni ordine e grado, per fronteggiare e governare con successo il cambiamento in atto in ogni settore sociale anche in prospettiva internazionale. Nella Scuola Sottufficiali della Marina Militare Italiana di La Maddalena, la formazione è incentrata non soltanto sulla conoscenza e sull'uso appropriato degli strumenti tecnologici militari in dotazione (capacità professionale), ma anche sull'innalzamento del livello sociale e culturale dei giovani. La formazione all'esercizio della leadership nell'azione di comando. La collaborazione con gli Istituti scolastici superiori ad indirizzo tecnico-nautico.



1. Il problema della leadership in ambito militare

Da Aristotele ai nostri giorni, passando per Machiavelli e Max Weber, il termine "leadership", parola più o meno in traducibile nell'italiano corrente, ha visto spandere su di essa fiumi di inchiostro, tanto che la più recente revisione della letteratura scientifica sull'argomento ha evidenziato oltre settemila volumi ed innumerevoli articoli che potrebbero confondere chiunque su cosa sia un leader e quali siano le sue qualità essenziali.

La sociologia militare ha tentato di dare una corretta interpretazione del termine e gli studiosi mantengono vivo l'interesse su concetti che hanno una ricaduta concreta sul modo migliore di vivere la condizione di soldato del terzo millennio.

Nei programmi dei corsi di Scienza dell'organizzazione svolti presso la Scuola Sottufficiali della Marina Militare di La Maddalena, si concede ampio spazio a queste tematiche che non propongono sterili teorie ma individuano nel comportamento quotidiano la vera essenza dell'arte del comando.

Bisogna ammettere che in ambito militare non esiste un brevetto di abilitazione alla gestione del personale, in quanto questa attività esige un certo grado di attitudine che va perfezionata con l'esperienza, confortata dalla tradizione, alimentata dai consigli degli "anziani" e dallo studio severo del regolamento di disciplina che rappresenta il cardine del sistema di valori di un buon soldato.

Si ritiene che i grandi condottieri militari, politici e religiosi, abbiano in comune la capacità di trasmettere a chi lavora e collabora con loro il convincimento, di partecipare ad un compito importante che merita dedizione. Anche tra i Dirigenti di azienda solo coloro che sono capaci di ispirare serenità e fiducia riescono a trasferire ai loro collaboratori questo convincimento; posseggono quella che gli americani

chiamano "leader vision" e che noi italiani abbiamo definito "visione strategica", cioè abilità nel guardare oltre nel fissare traguardi e nell'intraprendere grandi obiettivi.

Il leader che vanta queste capacità è certamente responsabile verso l'autorità superiore dei suoi uomini e dei suoi mezzi, ma è evidente che responsabilità e autorità devono sempre controllarsi, in quanto l'eccessiva autorità conduce all'impiego arbitrario del potere, viceversa il suo mancato esercizio può portare al suo indebolimento.

Posseggono quella che gli americani chiamano "leader vision" e che noi italiani abbiamo definito "visione strategica", cioè abilità nel guardare oltre nel fissare traguardi e nell'intraprendere grandi obiettivi.

2. Leadership, potere di comando e responsabilità verso i sottoposti

Credere che l'azione di comando consista in null'altro che nell'imporre ordini, trascurando il fondamentale fatto che chi la esercita non si rivolge a degli automi, ma agisce su esseri pensanti che possono eguagliarlo in coraggio ed intelligenza. Non è sufficiente vincere resistenze e dubbi con il potere conferito dal grado, bisognerà piuttosto essere capaci di persuadere, cioè far coincidere l'ordine che si impartisce con quello che il sottoposto darebbe se si trovasse in situazione analoga, ottenendo, in questo modo, una generale, profonda e duratura responsabilità nell'azione e nell'unità d'intenti.

Atteggiamento essenziale è quello di un esercizio del comando fermo e deciso che, valutati i costi e i benefici di una data situazione, punta dritto all'obiettivo senza mutare le proprie

direttive onde evitare voltafaccia clamorosi e il venir meno alle promesse fatte. L'incertezza si propagherebbe, si indebolirebbe il morale rischiando la disgregazione. Il segreto organizzativo sta tutto nella cura delle relazioni sociali e nella buona conoscenza dei dipendenti, che può essere particolarmente utile per valorizzarne capacità e attitudini nel migliore dei modi sapendo chi scegliere per compiti che presuppongono rendimenti elevati.

Alcuni confessano di non avere la capacità di ricordare i nomi ed i volti: ebbene costoro non potranno mai diventare dei buoni capi finché, con l'impegno e la perseveranza, non saranno riusciti a scardinare quel sintomo di mediocrità rappresentato dalla memoria debole.

Un altro requisito importante del Leader è la capacità di osservare con attenzione i propri subordinati, avendo la consapevolezza che essi faranno lo stesso verso di lui, che analizzeranno con occhi vigili e perspicaci ogni suo atteggiamento.

È facile sfuggire al giudizio dei propri superiori ma è pressoché impossibile sfuggire a quello dei propri dipendenti. Quindi nella sua azione di comando, il buon leader deve bandire ogni spasmodica ricerca della popolarità nell'atto dell'incoraggiare, dello spronare e, soprattutto, nel dare l'esempio. Il leader deve sapere che nella relazione con i suoi collaboratori la forza dell'esempio rappresenta la base dei primi processi imitativi su cui costruire i propri legami di fiducia. Sottovalutare questa funzione essenziale comporta il pericolo di esporsi alla distruttività dell'esempio negativo che rappresenta la più tragica dimenticanza del vivere contemporaneo.

3. Il sistema di riconoscimento del merito: elogi e sanzioni

Deve far parte del bagaglio professionale di un buon leader avere particolare cura nella gestione della lode e



del biasimo verso sottoposti e collaboratori. Esprimere un elogio, mettere in atto un gesto di ammirazione e riconoscenza non è segno di debolezza, mentre esercitare continuamente critica e rimprovero con l'intento di tenere tutti con il fiato sospeso e con la testa china è segno di cedimento alle frustrazioni quotidiane inevitabilmente indotte dall'esercizio costante del comando.

Occorre avere equilibrio nel soddisfare l'esigenza di esprimere riconoscimenti ed elogi che sono necessari come il cibo e l'acqua. Ognuno di noi ha estremo bisogno di sentirsi apprezzato, di sentirsi dire che si è contenti del suo operato, di un' espressione di lode, di un semplice gesto di consenso come la classica "pacca sulla spalla" o il sentirsi dire "bravo" che, se in ambito militare è pronunciato in presenza del reparto, può risuonare profondamente anche nell'animo di un soggetto negativo, suscitando in lui sentimenti di riconoscenza e intendimenti migliori per il futuro.

Il merito va riconosciuto, ricompensato con tempestività e fatto oggetto di partecipazione autentica.

Un altro requisito importante del leader è la capacità di osservare con attenzione i propri subordinati, avendo la consapevolezza che essi faranno lo stesso verso di lui, che analizzeranno con occhi vigili e perspicaci ogni suo atteggiamento.

Naturalmente nel percorso formativo e lavorativo in ambito militare non possono mancare le sanzioni che, per essere efficaci e giuste, devono sempre considerare la gravità della mancanza, il carattere volontario e la recidività del soggetto. Vanno comunque evitati l'eccessivo rigore, l'aridità di cuore, ma anche le assurde mitezze che non sempre significano bontà ma talvolta un comodo lasciar andare le cose per il loro verso onde evitare contrasti e fastidi, segno di una sostanziale dismissione nel compito del comando. Non si dovrebbe mai infliggere una sanzione disciplinare in preda alla collera, né mai inveire contro i subordinati apostrofandoli con turpiloquio che,

anziché porre rimedio all'infrazione commessa, per un meccanismo psicologico di rimozione della colpa, porterebbe il soggetto ad una ricezione passiva del rimprovero, destinato così a perdere efficacia.

4. Le relazioni umane e il ruolo della formazione

Anche all'interno della Marina e delle altre Forze Armate, i modelli manageriali hanno rivolto particolare attenzione alla comunicazione e alla relazione, riconoscendo la necessità di esaltare il patrimonio emotivo di ciascuno, vero "radar sociale" e flusso di energie in grado di potenziare le motivazioni che costituiscono l'unico vero presidio a difesa dei valori posti a fondamento dello spirito di servizio che è l'humus per le nuove generazioni di cittadini consapevoli¹.

Il vecchio e rude Nostromo, cardine per tanto tempo del sistema di relazioni interne ai corpi della Marina militare, lascia oggi spazio ad un Sottufficiale attento osservatore della realtà e delle

¹ Goleman D., *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano 2011.

dinamiche umane, filtro attraverso il quale far passare le informazioni più svariate e punto di snodo fra le pressioni dei superiori e le legittime istanze dei subordinati.

“In tale prospettiva, la funzione del Sottufficiale non è solo quella di collaborare all'attività dell'impresa, ma anche e soprattutto è quella di rendere esplicita la convergenza di interessi tra la base ed i vertici. Egli, quindi, deve superare i rendimenti standard ricercando ogni possibilità di incremento mediante la conoscenza, l'integrazione e la valorizzazione del patrimonio umano”².

La qualità dei percorsi formativi in ambito militare è pertanto fondamentale e dipende non solo dalla dotazione economica, tecnica e strumentale specifica ma anche dalla permeabilità alle scelte didattiche innovative sul piano metodologico per essere efficaci su quello dei risultati.

A questo riguardo c'è da evidenziare lo sforzo profuso dal Ministero della Difesa e dalla Marina Militare nel dotare la Scuola di La Maddalena³ dei più innovativi ausili tecnologici che la pongono tra le più qualificate ed efficienti Marine del mondo garantendo un altissimo livello di specializzazione. Di tali sistemi usufruiscono, in un costruttivo rapporto di collaborazione e scambio, anche gli studenti dell'Istituto Tecnico Nautico di La Maddalena, degli altri Istituti Tecnici Superiori del Nord Sar-

degna oltre che dei corpi militari marittimi stranieri.

Tra gli altri vanno annoverati:

1. utilizzo del simulatore di manovra che offre la possibilità di simulare le condizioni di condotta della navigazione sia in ambito costiero che in altura.

La qualità dei percorsi formativi in ambito militare è pertanto fondamentale e dipende non solo dalla dotazione economica, tecnica e strumentale specifica ma anche dalla permeabilità alle scelte didattiche innovative sul piano metodologico per essere efficaci su quello dei risultati.

Le variazioni delle condizioni meteo rendono ancora più verosimile l'esperienza didattica;

2. utilizzo di piattaforme e-learning per la formazione a distanza di frequentatori dei corsi speciali;

3. utilizzo di LIM e aule di informatica controllate dalla postazione master gestita da insegnanti e tutor;

4. utilizzo delle officine didattiche con sala motori funzionanti per il personale addetto ai servizi di piattaforma (ex tecnici di macchina);

5. sala apparati Radio GMDSS (Global Maritime Distress Safety System) contemplati dalle norme internazionali sulle comunicazioni marittime commerciali e militari;

6. tirocini navali a bordo di unità a motore e a vela (recentemente anche sulla nave scuola Amerigo Vespucci) che sta imbarcando i volontari in ferma quadriennale per una crociera molto simile a quella degli allievi ufficiali dell'Accademia Navale di Livorno;

7. corsi velici estivi per studenti delle scuole superiori;

8. stage periodico per studenti di Istituti Nautici e similari.

L'abilitazione all'insegnamento in strutture militari, se da un lato risente della particolarità del “luogo” dall'altro esige da parte di insegnanti ed istruttori il dominio di metodologie didattiche e di tecniche di conduzione dei gruppi che richiedono l'approfondimento delle tematiche di public speaking, della comunicazione interpersonale, degli elementi di programmazione neurolinguistica, tecniche di coaching ed altro, utili anche nei “normali” contesti educativi e formativi.

² M. Annunziata, *Notiziario della Marina*, Roma, Febbraio 2000, pag. 23.

³ La scuola Sottufficiali della Marina Militare di La Maddalena è attualmente sotto il comando del Capitano di Vascello Domenico Usai.

MARCO ANNUNZIATA



È nato e vive a La Maddalena (SS). Laureato in Scienze Politiche presso l'Università degli Studi di Sassari. Attualmente esercita la libera professione come Consulente del lavoro ed è docente a contratto presso la Scuola Sottufficiali della Marina Militare Italiana. Si occupa di discipline storico-sociali con particolare attenzione verso la Scienza organizzativa e la Storia navale e contemporanea. Tra gli ambiti di insegnamento, si evidenzia la Metodologia didattica che lo rende un riferimento per il personale con incarichi formativi all'interno dell'Istituto. Si interessa di tematiche che spaziano dai fenomeni eversivi dell'Italia contemporanea alla comunicazione persuasiva. Tiene regolarmente conferenze a favore di studenti e dipendenti di aziende pubbliche e private.