

ROSSO MANIERO

ORGANO UFFICIALE DELL'ASSOCIAZIONE NAZIONALE EX ALLIEVI NUNZIATELLA

GIUGNO 2026



Associazione Nazionale
Ex Allievi Nunziatella

ROSSO MANIERO

Organo ufficiale dell'Associazione Nazionale Ex Allievi Nunziatella

Anno II, n. 4, giugno 2026

Registrazione presso il Tribunale di Napoli n. 12 del 12/6/2025

Fondatore: Ferdinando Scala (corso 1984-87 - 197°)

Direttore Responsabile: Ferdinando Scala (corso 1984-87 - 197°)

Foto di copertina: Ettore Gallo, Ex Allievo del corso 1929-32, Presidente della Corte Costituzionale, di cui ricorre il 25° anniversario della scomparsa.

Copyright: Testi e immagini contenuti in questa rivista, ove non altrimenti specificato, sono di proprietà dell'Associazione Nazionale Ex Allievi Nunziatella e vengono rilasciati al pubblico con licenza CC BY ND 4.0.



**ANATOMIA DELLA
LEADERSHIP**

I N D I C E

EDITORIALE - FERDINANDO SCALA

IF

Lettera ai figli naturali e spirituali per la costruzione di un sé consapevole e pronto ad affrontare le sfide della vita

FULVIO CAMPAGNUOLO

IL MESSAGGIO DEL PRESIDENTE

Pensieri e stimoli sul passato, il presente e il futuro dell'Associazione Nazionale Ex Allievi Nunziatella

DOMENICO CIRUZZI

ETTORE GALLO

A venticinque anni dalla sua scomparsa, ricordiamo il profilo dell'Ex Allievo assunto allo scranno più elevato della Corte Costituzionale

PIETRO SERINO

L'ESEMPIO QUOTIDIANO

Dal già Capo di Stato Maggiore dell'Esercito, parole di saggezza ed incoraggiamento sulla necessità di essere d'esempio ai propri uomini

CARMELO BURGIO

DOVERE, RIGORE, ONORE

Dalla penna di un pluridecorato generale di Corpo d'Armata dell'Arma, i valori fondanti dell'essere Carabiniere

VITTORIO TESORO

IL PRIMO COMANDO

Dalla voce di un giovane capitano dei Carabinieri, le sfide e le gioie connesse alla prima esperienza di leadership

VINCENZO ANDREOLI

RESILIENZA, STRESS, CAMBIAMENTI

Psicoterapeuta e coach, l'autore esplora le modalità di genesi dello stress e gli strumenti atti a gestirlo e a trasformarlo in cambiamento positivo

FAUSTO BASSETTA

AUTORITÀ MORALE E POTERE GERARCHICO

Esperto nazionale di etica del comando, l'Autore disegna i profili di contiguità e divisione tra l'organizzazione gerarchica formale ed effettiva

FRANCESCO NORANTE

IL PERCORSO DELLA LEADERSHIP

Non esistono leader nati, esistono individui che acquisiscono la capacità di indirizzare e motivare gli altri attraverso un percorso spesso complesso

ALBERTO CARUSO DE CAROLIS

LEADERSHIP GEOPOLITICA

I tempi difficili che stiamo vivendo rendono ancora più evidente il ruolo dell'energia come fattore di dominio geopolitico

ENRICO DELLA GATTA

LEADERSHIP ALLA PROVA DELLA VELOCITÀ

Esercitare la leadership in tempi lenti e prevedibili è relativamente semplice; ma cosa succede se il ritmo degli avvenimenti accelera e bisogna decidere rapidamente?

MARCO BONFITTO

LEADERSHIP BANCARIA

La figura del consulente finanziario come general counselor per la pianificazione della vita di individui ed aziende

FERDINANDO SCALA

IL VOLTO DEL COMANDO

Analisi critica della rappresentazione del potere nei secoli e studio della sua evoluzione, dalle statue classiche alle moderne fotografie istituzionali

GABRIELE ALBAROSA

LA FUCINA DI EFESTO

Attività eseguite e programmate
dall'Associazione Nazionale Ex Allievi
Nunziatella

FERDINANDO SCALA

FURERIA ROSSO MANIERO EVENTI

I più importanti accadimenti della vita
associativa degli ultimi mesi





I F

EDITORIALE - FERDINANDO SCALA

Lettera ai figli, quelli nati dal nostro stesso sangue, e quelli che condividono con noi un pezzo importante dell'anima, perché comprendano il senso vero dell'essere leader del mondo di oggi e di domani

Scrivo questo articolo il 27 giugno 2026, pochi giorni prima che il numero di Rosso Maniero che state per leggere prenda finalmente la via del mondo.

Sono seduto alla scrivania del mio studio, circondato dai miei libri e da quello che mia moglie chiama "l'altarinò", vale a dire il mobile basso sul quale è accumulata la mia collezione di oggetti legati alla Nunziatella.

Mio figlio Matteo in questo momento sta discutendo la sua tesina orale per l'esame di maturità. Si tratta di un lungagnone di oltre un metro e novanta, che ogni volta guardo stupito, perché mi sembra ieri che lo tenevo tra le braccia in ospedale, appena nato, e che gli raccontavo le favole stando con lui nel lettino prima che si addormentasse.

Matteo non compie il suo percorso liceale alla Nunziatella. Come tanti dei nostri figli, ha scelto di non seguire le orme paterne. Al di là della piccola spina che questo mi crea nel profondo, non ho mai considerato questo un problema. La mia fede nell'istituzione e nel valore trascendente del suo spirito mi ha sempre fatto pensare che la Madre Rossa chiama i suoi, e se tra questi ultimi non ci sono i nostri figli biologici, poco importa.

Poco importa, perché in realtà qualunque Ex Allievo degno di questo nome di figli ne ha centinaia, migliaia.

Sono tutti i ragazzi che dopo la faticata data in cui noi stessi abbiamo discusso la maturità, hanno varcato quella soglia di marmo, quel portale dimensionale che ti scaraventa per sempre in un altro mondo.

Oggi è ovviamente molto più facile per me vedere negli Ex Allievi più giovani e soprattutto negli Allievi dei figli, in attesa di vederci dei nipoti.

Con i figli è sempre difficile parlare. Ci dividono decenni, modi di essere e di fare, mode, canzoni, pezzi dell'immaginario collettivo. Il linguaggio non è per niente lo stesso. Ogni parola, per quanto nella nostra vita possiamo pensare di essere al passo con i tempi, suona sempre stonata, forzata, spesso seccante o importuna.

E dunque, cosa si può dire ai figli, se le parole del nostro tempo non sono quelle del loro? Cosa si può sperare di lasciare in dono a chi ci segue e scalpita per prendere un giorno il nostro posto?

Rinchiudersi nel silenzio o peggio assumere di essere i depositari della verità universale e immutabile sarebbe esercizio di vanità e stupidità incommensurabile. Sarebbe come se un corso Anziani, passata la Stecca, finita la maturità, continuasse a presentarsi a Scuola, pretendendo di essere ancora "i padroni e i re" del Collegio. Una condizione penosa e ridicola che

sfocerebbe presto in una scazzottata, la quale vedrebbe i maturati cacciati a buon diritto dai maturandi, mentre ancora cercano di aggrapparsi agli stipiti del Portone della Nunziatella.

Invece, bisogna ricordarsi, cristianamente, che "c'è un tempo per ogni cosa sotto il cielo" e che il compito supremo di un genitore è quello di rendersi inutile per la vita del figlio.

E dunque, se non alle parole del nostro tempo, a chi possiamo rivolgerci per trovare le espressioni giuste da rivolgere a chi ci segue?

Personalmente, ho sempre pensato che il Salmo civile definitivo sia la poesia "If" di Rudyard Kipling. Egli la scrisse pensando certamente al figlio John, pochi anni prima che quest'ultimo cadesse durante la battaglia di Loos.

Nei suoi versi immortali Kipling costruì per il figlio - ed in realtà per tutti i figli - un patrimonio immortale, che sopravvive al mutare dei tempi e dei costumi. Insegna al figlio come la leadership sia il risultato di una profonda e disciplinata autoconsapevolezza morale.

Mantenere la calma nel dubbio e nel dileggio; essere fiduciosi in sé ma ascoltare; non odiare né lasciarsi trascinare nell'odio altrui; essere buono senza diventare saccente; sognare e materializzare i sogni; trattare allo stesso modo i due grandi impostori: sconfitta e trionfo; resistere alla distruzione del proprio lavoro e ripartire da capo; esercitare la Volontà su qualunque momento di difficoltà della vita; parlare a tutti senza diventare un vacuo populista; parlare ai re senza insuperbirsi; far contare tutti, ma non affidarsi ad alcuno; dare valore al tempo e non lasciarlo passare inutilmente.

Ecco, se si applicano tutte queste regole

*Tua sarà la Terra e tutto ciò che è in essa,
E — quel che più conta — sarai un Uomo, figlio mio!*

Essere leader non ha nulla a che fare con un titolo o con il comando imposto.

Essere leader vuol dire essere Uomini.





I GIOVANI LA MEMORIA IL FUTURO

FULVIO CAMPAGNUOLO

Ci sono incontri che lasciano un ricordo... altri indicano una direzione.

L'udienza concessa al Gruppo Giovani dell'Associazione Nazionale Ex Allievi Nunziatella da Sua Eminenza il Cardinale Pietro Parolin appartiene certamente alla seconda categoria.

Non è stato soltanto un momento di alto profilo istituzionale. È stata, soprattutto, la prima attività ufficiale del neocostituito Gruppo Giovani dell'Associazione, un esordio che difficilmente avrebbe potuto essere più significativo. È stato il riconoscimento del valore di una comunità che, dopo quasi due secoli e mezzo di storia, continua a investire con convinzione sulle nuove generazioni.

Mi ha colpito un particolare che desidero condividere con Voi...

All'inizio dell'incontro il Cardinale Parolin conosceva poco la realtà della Nunziatella e della nostra Associazione. Confesso che vi sono stati alcuni attimi di imbarazzo: è stata la prima volta che mi capitava di incontrare una personalità di così alto livello che non conoscesse la nostra realtà. Ma molti di Voi conoscono bene la mia tenacia. È bastato ascoltare i nostri giovani, conoscere le loro esperienze, comprendere il loro entusiasmo e il profondo senso di appartenenza che li anima perché quella iniziale curiosità si trasformasse rapidamente in sincero apprezzamento, fino a farlo sentire quasi "uno di noi".

Al termine dell'incontro ci ha salutati con un sorriso sulle labbra e con parole semplici, ma di grande significato: «Invitatemi, verrò volentieri a trovarvi.»

Quelle parole rappresentano un incoraggiamento a proseguire lungo una strada che considero fondamentale: mettere i giovani al centro della vita associativa, non come semplici destinatari delle nostre iniziative, ma come protagonisti del futuro della Nunziatella.

Ma i giovani hanno bisogno anche di conoscere la storia della comunità alla quale appartengono.

Per questa ragione intendo sottoporre al prossimo Consiglio Nazionale una proposta alla quale attribuisco particolare valore strategico: la costituzione del Centro Studi e Memoria Storica della Nunziatella, quale organismo permanente dedicato alla raccolta, alla conservazione, alla valorizzazione e alla divulgazione del patrimonio storico della Scuola e dell'Associazione.

Non si tratta di un progetto rivolto al passato, ma di un investimento sul futuro. Una comunità che non custodisce la propria memoria rischia infatti di smarrire la propria identità.

In questo percorso si inserisce anche una delle iniziative più significative che vivremo il prossimo 14 novembre, in occasione del Giuramento del 239° Corso:

l'apposizione, presso il Sacrario della Nunziatella, della lapide recante i quaranta nominativi degli Ex Allievi Caduti per la Patria, rimasti sino ad oggi assenti dalla memoria monumentale della Scuola.

Non è soltanto un atto di giustizia storica. È un dovere morale verso uomini che hanno servito l'Italia con il sacrificio della propria vita e che tornano finalmente ad occupare il posto che compete loro nella memoria collettiva della nostra comunità.

Proprio la mattina dell'incontro, sorseggiando una spremuta d'arancia insieme a Ferdinando Scala e Manlio Cuccaro, abbiamo iniziato a esplorare la possibilità - naturalmente con la straordinaria penna di Ferdinando - di realizzare un saggio dedicato al contributo degli Ex Allievi della Nunziatella alla costruzione dell'Italia moderna e, perché no, anche un docufilm.

L'obiettivo è ricostruire, con rigoroso metodo scientifico e documentale, il ruolo svolto dagli Ex Allievi nei principali eventi che hanno caratterizzato quasi duecentocinquanta anni di storia d'Italia: dalle

campagne risorgimentali all'Unità nazionale, dalle guerre d'indipendenza ai conflitti mondiali, dalla nascita delle Istituzioni repubblicane allo sviluppo delle Forze Armate, della diplomazia, della magistratura, della ricerca scientifica, dell'industria, della cultura e delle professioni. La Nunziatella non ha semplicemente attraversato la storia d'Italia: attraverso migliaia dei suoi Ex Allievi ha contribuito a scriverne alcune delle pagine più significative.

Ed è proprio questo il messaggio che desideriamo trasmettere ai nostri giovani.

L'appartenenza alla Nunziatella non costituisce un privilegio da custodire gelosamente, ma una responsabilità da onorare ogni giorno.

Significa sentirsi parte di una storia più grande di noi, ricevere un'eredità e, al tempo stesso, assumere l'impegno di arricchirla per consegnarla, ancora più solida, alle generazioni che verranno.

La memoria, infatti, non è nostalgia... è il fondamento sul quale costruire il futuro.





ETTORE GALLO

DOMENICO CIRUZZI

Già Presidente del Premio Napoli e vicepresidente dell'Unione Camere Penali, Domenico Ciruzzi (corso 1970-72) ricorda la figura di Ettore Gallo (corso 1929-32), già Presidente della Corte Costituzionale, del quale ricorre il 25° dalla scomparsa

La storia della Nunziatella è segnata dalle vicende di uomini che, nei diversi momenti della storia nazionale, hanno saputo tradurre nella vita quotidiana i valori appresi tra le mura del Rosso Maniero.

Tra questi, la figura di Ettore Gallo emerge con particolare evidenza.

Il 21 giugno di quest'anno ricorre il venticinquesimo anniversario della scomparsa di Ettore Gallo, figura eminente della cultura giuridica italiana e Presidente della Corte costituzionale dal 4 febbraio al 14 luglio del 1991. Ricordarlo oggi non significa soltanto ripercorrere una straordinaria carriera professionale, ma riflettere sulla vita di un uomo che attraversò da protagonista alcune delle stagioni più difficili e decisive della storia nazionale del Novecento, mantenendo sempre una rara coerenza tra principi e azione.

Egli appartiene a quella schiera di ex allievi della Nunziatella che hanno saputo trasferire nella vita pubblica gli insegnamenti ricevuti, dimostrando come il senso del dovere, della disciplina e del servizio possa accompagnare un uomo lungo l'intero corso della sua esistenza.

Nato a Napoli il 3 gennaio 1914, fu segnato sin dall'infanzia dalla tragedia della guerra. Il padre, ufficiale dell'Esercito, cadde sul Pasubio durante il primo conflitto mondiale quando Ettore aveva appena due anni. Rimasto

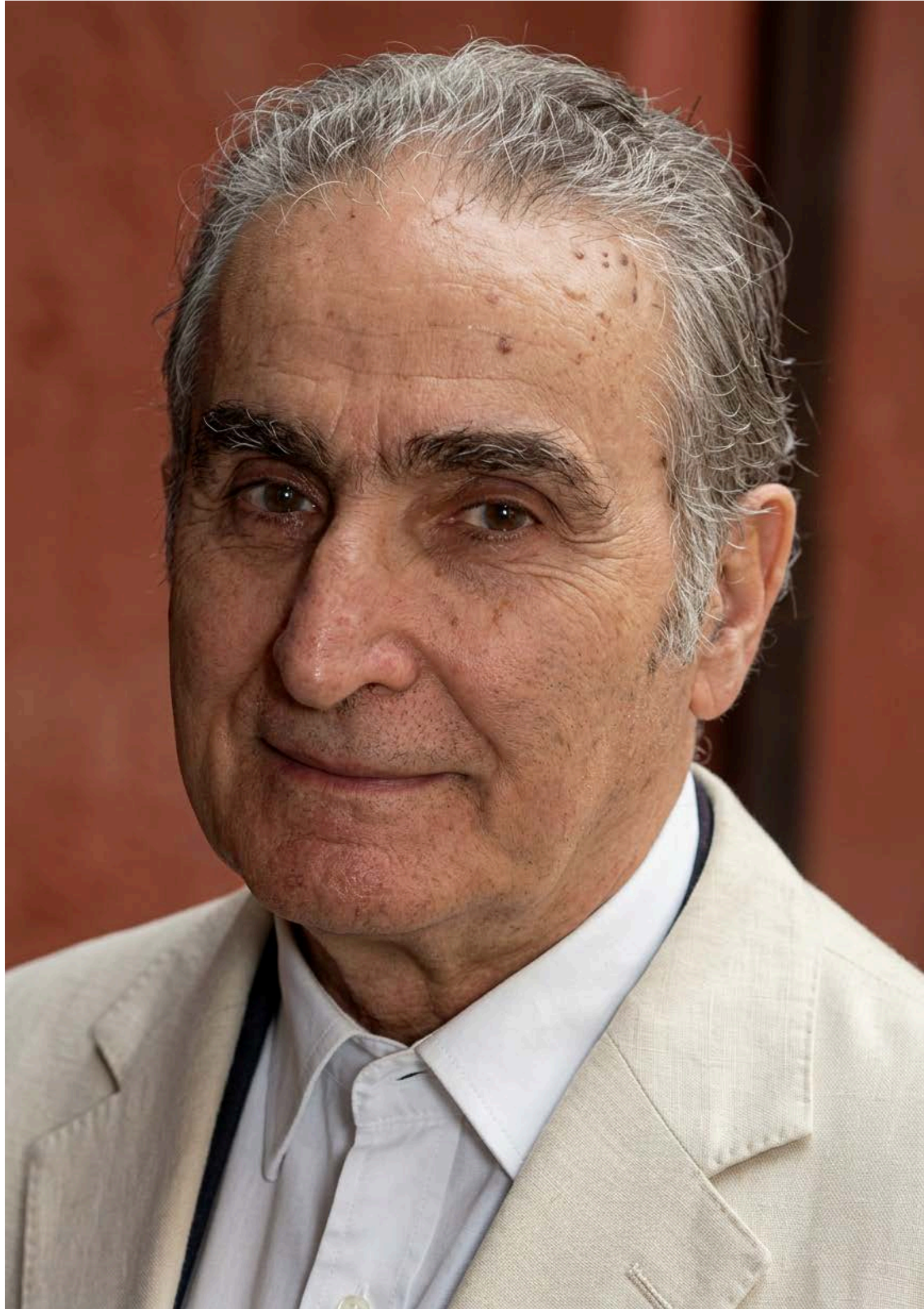
orfano, fu avviato agli studi a Napoli, dove entrò alla Nunziatella nel 1929, frequentandola fino al 1932.

Non si trattò semplicemente della scelta di una scuola. Per Ettore Gallo fu l'incontro con una comunità di valori destinata ad accompagnarlo per tutta la vita. Francesco Paolo Casavola, che ne raccolse l'eredità alla Presidenza della Corte Costituzionale e che ne tracciò un memorabile ritratto umano, osservò come l'intera esistenza di Gallo fosse stata guidata dal motto dell'Istituto: «Preparo alla vita e alle armi».

In queste parole è racchiusa una concezione della formazione che va ben oltre la preparazione militare. La Nunziatella insegna il senso del dovere, la responsabilità verso la collettività, il rispetto delle istituzioni e la solidarietà verso i più deboli.

Chi ebbe la fortuna di conoscerlo racconta che, fino agli ultimi giorni della sua vita, il ricordo più caro rimase proprio quello degli anni trascorsi alla Scuola Militare. Non era nostalgia. Era riconoscenza. Non è un caso che l'Istituto abbia voluto intitolare le sue "aule speciali" al Prof. Ettore Gallo, un tributo alla sua figura di giurista e al suo legame indissolubile con l'Istituto, di cui fu anche Presidente Onorario.

Dopo gli studi universitari, conseguendo dapprima la laurea in Giurisprudenza nel 1936 presso l'Università di Modena e



successivamente in Scienze Politiche nel 1940 presso l'Università Cesare Alfieri di Firenze, intraprese la carriera in Magistratura. Ma la storia fece irruzione nella vita sua e di una intera generazione.

L'8 settembre 1943 pose ogni italiano di fronte a una scelta che per Ettore Gallo - presumibilmente anche in ragione ed in virtù della frequentazione con illustri intellettuali politici del calibro di Piero Calamandrei, Guido Calogero e Tristano Codignola - fu assunta senza alcuna esitazione. A quel tempo ufficiale carrista, entrò nella Resistenza aderendo al Partito d'Azione, c.d. Partito degli intellettuali, e assumendo importanti responsabilità nelle formazioni partigiane delle Prealpi venete. Fu capo di Stato Maggiore di una divisione partigiana, con il nome di battaglia di "Maestro" e partecipò direttamente alla lotta per la liberazione del Paese.

Pagò quella scelta con la cattura da parte della banda nazifascista (SS), la prigionia a Padova e, dopo essere stato torturato e aver taciuto, fu condannato a morte. Soltanto il precipitare degli eventi militari e l'arrivo delle forze alleate a Padova impedirono l'esecuzione della sentenza; fu liberato nel 1945. Sono episodi che aiutano a comprendere la formazione morale dell'uomo.

Terminata la guerra, Gallo lasciò la magistratura per dedicarsi all'Avvocatura e all'insegnamento universitario. In entrambe le attività raggiunse risultati di assoluto rilievo.

Come avvocato penalista raggiunse rapidamente una posizione di primo piano a livello nazionale, infatti, partecipò ad alcuni dei più importanti processi del dopoguerra.

Difese partigiani chiamati a rispondere di fatti legati alla guerra di Liberazione e fu protagonista di vicende giudiziarie che segnarono la storia del Paese, come il processo di Milano per gli attentati dei nazionalisti altoatesini e quello relativo alla tragedia del Vajont. Tra le sue difese più note vi fu quella di Renzo Renzi e Guido Aristarco nel celebre processo dell'«Armata s'agapò», che suscitò un vasto dibattito sui temi della libertà di espressione e del rapporto tra cittadino e istituzioni militari. La qualità delle sue argomentazioni fu tale da contribuire, in più di un'occasione, all'evoluzione della giurisprudenza costituzionale.

Parallelamente all'attività forense svilup-

pò una significativa carriera accademica, che lo portò a insegnare Diritto penale in alcune tra le più importanti Università italiane. Nel 1967 iniziò ad insegnare Diritto penale nella Facoltà di Giurisprudenza di Padova per poi divenire, nel 1970, titolare della cattedra di Istituzioni di Diritto Penale presso l'Università di Ferrara, nel 1978 in quella di Firenze e infine nel 1981 all'Università La Sapienza di Roma.

Fu autore di numerose pubblicazioni scientifiche, partecipò attivamente anche alla vita culturale del Paese, ricoprendo per molti anni la carica di Vicepresidente dell'Accademia Olimpica di Vicenza, storica istituzione culturale della città.

La considerazione di cui godeva nel mondo accademico e professionale trovò nel tempo numerosi riconoscimenti. Non a caso il suo nome è oggi legato al prestigioso Premio Ettore Gallo: istituito al fine di incoraggiare la produzione scientifica di giovani studiosi nelle discipline storiche, da parte dell'Istituto Storico della Resistenza e dell'Età contemporanea della provincia di Vicenza.

Accanto all'attività professionale continuò a partecipare alla vita pubblica del Paese. Fu membro del Consiglio Superiore della Magistratura e successivamente giudice della Corte costituzionale.

Fu in quest'ultima esperienza che emersero in maniera particolarmente evidente alcune delle qualità che ne fecero una figura unanimemente rispettata.

Casavola ne descrive il tratto umano con parole indimenticabili: "Nelle nostre Camere di Consiglio quando Ettore Gallo iniziava le sue relazioni era come se un nonno raccontasse una favola ai nipoti, tanta la grazia". Uomo con occhi azzurri, modi gentili, rispettoso nei confronti di ogni interlocutore.

Nelle camere di consiglio della Corte non cercava mai di prevalere sugli altri. Esponeva le proprie tesi con chiarezza e rigore, ascoltava con attenzione le obiezioni e lavorava pazientemente per costruire una sintesi condivisa. Non considerava il dissenso un ostacolo, ma una risorsa.

Nel gennaio del 1991 fu eletto Presidente della Corte costituzionale. L'apice della carriera coincise, paradossalmente, con la conferma di quella sobrietà che lo

aveva sempre contraddistinto. Non interpretò mai il suo ruolo come «esercizio del potere», ma come servizio alle istituzioni della Repubblica.

Anche dopo aver lasciato la Consulta continuò a offrire il proprio contributo alla vita pubblica con interventi improntati a indipendenza, equilibrio e senso dello Stato. Fu chiamato a presiedere la Commissione d'inchiesta sui fatti della Somalia, incarico che svolse con il consueto rigore.

Negli ultimi anni si dedicò agli studi e alle letture che avevano sempre accompagnato la sua vita. Uomo di vasta cultura storica e umanistica, conservò fino alla fine quella curiosità intellettuale che era stata una delle caratteristiche più evidenti della sua personalità.

In questo gesto apparentemente marginale si ritrova la stessa idea che aveva guidato tutta la sua esistenza: il senso del limite, il rispetto delle istituzioni, la consapevolezza che ogni responsabilità comporta un dovere verso gli altri.

L'esistenza di Ettore Gallo non può essere letta soltanto come la storia di un uomo che raggiunse i più alti vertici dello Stato.

È la storia di un ragazzo formatosi alla Nunziatella che rimase fedele agli insegnamenti ricevuti per tutta la vita.

Partigiano quando la libertà era minacciata. Avvocato e docente negli anni della ricostruzione democratica. Presidente della Corte costituzionale quando le istituzioni richiedevano equilibrio e autorevolezza.

Infine, possiamo dire, perché la storia lo dimostra, che fu sempre servitore dello Stato anche quando ricoprì cariche apicali.

Forse è per questa ragione che, a distanza di tanti anni, il suo esempio continua a parlare ai giovani. Perché ricorda che il valore di una vita pubblica non si misura dai titoli conseguiti, ma dalla fedeltà ai principi che ne hanno guidato il cammino di formazione.





LE GRANDI FIRME

L'ESEMPIO QUOTIDIANO

PIETRO SERINO

La leadership esercitata attraverso l'individuazione di uno scopo chiaro, la conoscenza, l'ascolto, l'autodisciplina e lo spirito di servizio, nelle parole di Pietro Serino (corso 1974-77), già Capo di Stato Maggiore dell'Esercito.

Quando parliamo di esempio e di leadership, ognuno di noi ha la sua ricetta personale, perché non esiste un modo di dare l'esempio o di esercitare la leadership buono per tutte le occasioni e adattabile a ciascun contesto. Se a questo aggiungete la vostra particolare e unica personalità, capite bene che mettersi in cattedra su questi temi è un atto di eccessiva presunzione.

Raccontando il mio personale rapporto con l'esempio e con la leadership devo tornare all'Accademia di Modena, il primo luogo della mia formazione militare dove ho avuto modo di trattare esempio e leadership con approccio metodologico. La leadership, in particolare, era uno degli argomenti delle lezioni di Arte del Comando.

Ho trascorso due anni a sentire i miei Comandanti di plotone in Accademia, tutti dell'Arma di Fanteria (aspetto, questo, non secondario) affermare che dare l'esempio significava: "marciare più a lungo, sparare più preciso e correre più veloce di qualsiasi soldato del vostro plotone".

Arrivato al Battaglione, dopo la Scuola di Applicazione, ricevetti un insegnamento completamente diverso, insegnamento che ho fatto mio e che mi accompagna da allora. Anche qui, è necessaria una premessa. Ho lasciato la Scuola di Applicazione a fine 1982 come Sottotenente delle Trasmissioni (Arma lo

siamo diventati 15 anni dopo, nel 1997) e i nostri Reparti, anche in epoca di leva obbligatoria, sono sempre stati caratterizzati da una forte componente professionale. Nella Compagnia dove fui assegnato, unico Comandante di plotone del Ruolo Normale della Armi, c'erano circa 30 Sottufficiali specializzati, il più anziano coetaneo e compagno di corso AS di mio padre (sì, sono un figlio d'arte).

L'insegnamento di cui parlo mi fu dato dal Comandante di compagnia più anziano del Battaglione, proveniente dal complemento. I più giovani devono sapere che fino a tutti gli anni '70, i Sottotenenti di complemento, prima di ricevere il grado facevano un periodo da Sergente che completava la loro formazione militare. Un Capitano con quella provenienza e con l'esperienza di 15 anni di unità operative conosceva l'Esercito meglio del più brillante Tenente di Accademia; potevate scommetterci!

Durante la mia prima notte in esercitazione da Comandante di plotone Ponti radio, il Capitano Del Pistoia mi chiama mentre stavo insieme ai miei Sottufficiali, che si davano da fare per realizzare i collegamenti previsti dal progetto di rete che, fresco di studi, avevo preparato prima che l'attività iniziasse. Mi chiama e mi dice: "Serino, se pensi di fare il lavoro dei tuoi Sottufficiali farai poca strada.



Tu ti devi preoccupare di progettare e organizzare la rete dei collegamenti e poi assicurarti che tutto funzioni e cerca di risolvere i problemi che vengono fuori. I tecnici sono loro e il mestiere lo conoscono molto meglio di te; lasciali lavorare tranquilli. Se vuoi fargli sentire la tua presenza, più tardi portagli un bel caffè caldo". E così feci.

Nel tempo, ho tradotto quell'insegnamento prezioso così: l'esempio si dà facendo al meglio il proprio lavoro, svolgendo bene il ruolo che ricopri nell'organizzazione. L'esempio non è competere a chi fa meglio, è fare bene ciò che devi fare. Se questo prevede di stare davanti, là devi essere; ma se è previsto altro, quell'altro devi fare, con tutto l'impegno e la passione possibile. Personalmente, ritengo questo modo di interpretare l'esempio molto funzionale alla leadership che mi piace, per la quale ci vogliono cinque cose, tante quanto le dita di una mano.

La prima cosa, scontata, è saper indicare un obiettivo da raggiungere, uno scopo da conseguire. È quello che serve per motivare il gruppo che si guida. È essenziale che sia comprensibile e sia conseguibile. E, cosa ancora più importante, deve contribuire al successo di ciascuno dei componenti del gruppo. Per noi italiani, che siamo culturalmente individualisti, è una condizione indispensabile affinché ognuno dia il meglio di sé.

La seconda cosa è la conoscenza. Un Leader deve essere preparato, deve conoscere ogni dettaglio della propria organizzazione. Conoscere le procedure, conoscere gli uomini e le donne che lavorano con lui e per lui, conoscere i mezzi che si usano e la loro potenzialità. Si tratta di un aspetto importante. Senza conoscenza non c'è credibilità e senza questa non c'è leadership.

La terza è la capacità di ascoltare, tutti e sempre. Apparteniamo a un'epoca che ha messo la velocità al centro del mondo: fare tutto, farlo bene e farlo presto. Non condivido. Un mio grande Comandante, cui devo molto, un giorno mi disse: "Se per fare un lavoro ti ho dato un'ora, quell'ora te la devi prendere tutta. Non siamo alle corse". Discutere e approfondire una questione con tutti i tuoi collaboratori richiede tempo che ci sembra di non avere, ma ti dà due cose importanti. La prima è vedere il problema da prospettive e con sfumature

diverse. Sembra banale ricordare che un cilindro visto dall'alto sembra un cerchio e visto di lato sembra un rettangolo, ma così è. Parlare con i nostri collaboratori aiuta in questo, a vedere le cose da diverse angolature, e non è poco. La seconda cosa, dal mio punto di vista, è ancora più importante. Se dopo aver ascoltato tutti, nel presentare un progetto riuscirete a metterci un pezzettino di ciascuno di loro, avrete fatto Bingo! Da quel momento non sarà più il vostro progetto, il progetto del Capo; sarà il "loro" progetto, di ciascuno di loro. Mica male, no?

La quarta è l'autodisciplina, che mi piace anche definire determinazione o perseveranza. Disciplina significa fare le cose giuste, nel modo giusto e nel momento giusto. A taluni la disciplina è imposta, altri se la impongono. Il leader rientra in questo secondo gruppo. Nessuno dirà al leader cosa fare, come farlo e quando farlo. È lui che decide, è lui che se lo impone. Gli altri, i suoi collaboratori, lo guarderanno e lo giudicheranno anche per questo. Insieme alla competenza, l'autodisciplina è l'altra faccia della credibilità. Mai scordarselo.

La quinta e ultima è mettersi al servizio del gruppo. Un Leader vero c'è sempre; quando c'è bisogno di lui, lui è lì. To lead significa guidare e per guidare non basta indicare una direzione, enunciare un obiettivo e formulare un piano. Per guidare bisogna essere sul pezzo ogni momento, anticipare i problemi, trovare e indicare le soluzioni. Bisogna essere al fianco di quel vostro collaboratore che ha bisogno di sapere che sta operando correttamente, o che ha necessità di sentirsi dire che può prendersi una pausa. Perché la vostra gente ha anche una vita privata, una famiglia che può avere bisogno di lui, o di lei. Mettersi al servizio del gruppo è anche questo.

Quella che ho indicato è, ovviamente, solo una delle possibili ricette. È la modalità di leadership che ho provato e che, almeno nel mio caso, sembra aver funzionato.

È l'esempio? Che fine ha fatto? Il significato della parola "esempio" che mi suggerì il Capitano Del Pistoia nella primavera del 1983 è in ciascuno dei punti che ho elencato e che rappresentano il tipo di leadership che più si confà al mio carattere. È il cemento che in un pilastro tiene insieme i tondini in ferro e gli dà forza, traendone forza. L'esempio è ciò che trasforma un'attitudine a guidare nella leadership, nell'Arte del Comando.





DOVERE RIGORE ONORE

CARMELO BURGIO

Il generale di Corpo d'Armata dei Carabinieri (ris.) Carmelo Burgio (corso 1972) analizza ed espone gli elementi essenziali dell'azione di comando.

L'azione di comando è quanto di più complesso debba affrontare un uomo. Posso sintetizzarne il senso descrivendola come la sommatoria di comportamenti e atteggiamenti necessari a condurre più soggetti a conseguire obiettivi, che potrebbero anche non condividere immediatamente. O che preferirebbero mantenere lo stato di quiete in cui versano, non intravedendo - o non avendo sensibilità o nozioni per farlo - risultati per sé favorevoli.

L'azione di comando è "arte", in quanto frutto di talento che esiste o meno? O può essere appresa? Mi terrei su una pista intermedia. Direi che se l'aspirante leader ha dentro di sé gli strumenti cognitivi giusti e l'altrettanto giusta sensibilità, può apprendere cosa e come fare, da superiori più esperti. Come pure può discernere cosa e come "non fare" da superiori disgraziatamente impostigli dalla sorte. Se colui che vorrebbe - ma sarebbe meglio che non potesse mai - comandare, tali tools non li possiede ... allora potrà anche frequentare Napoleone. Ritengo sarà l'ultimo ad accorgersi di cotanta fortuna. Cito Napoleone proprio perché uno dei pochi che non ebbe il tempo di apprendere da qualcuno più in alto di lui. A dimostrazione che si possa anche essere baciati dalla fortuna.

Un capo ha, quale primario compito, quello di conseguire degli obiettivi, che

sono quelli della struttura che è stata posta nelle sue mani. Già questo non è semplice, in quanto presuppone la capacità di discernarli. Potrebbero infatti anche non essere chiaramente enunciati, o dipendere dalla fase operativa in cui si agisce. Un capo deve poi porre in sistema uomini, mezzi, ore di lavoro, ed ottimizzarne l'utilizzo per cogliere il risultato.

È il capo che - per considerazioni etiche o semplicemente utilitaristiche - può percepire il vantaggio nel cogliere un determinato successo. Non è assolutamente detto che il personale affidatogli abbia analogo interesse. Tuttavia non può fare a meno di coinvolgere e motivare il materiale umano a disposizione. Trasformerà così la torma che lo segue, da gregge capace di disperdersi a brucare il ciuffo d'erbetta più tenera, a strumento in cui ciascuno agisce d'iniziativa per armonizzare il proprio sforzo a quello collettivo.

Posso sintetizzare il concetto con un semplice esempio.

In Africa Settentrionale, alla fine della primavera 1941, un reparto di bersaglieri fu inviato a integrare un caposaldo di Passo Halfaya, sul confine libico-egiziano. Il giovane e barbuto tenente che lo comandava - reduce pluridecorato di Spagna - non mancò d'esplicitare ai colleghi più giovani appena giunti come

1977



il disegno di manovra concepito superiormente, fosse indiscutibilmente eccellente. Aver occupato quelle posizioni avanzate avrebbe dato tempo alla massa moto-corazzata dislocata alle spalle, nella zona di Bardia, di manovrare e aggirare gli attaccanti, colpendoli sul fianco e, possibilmente, anche a tergo. Peraltro, in base alla sua esperienza pregressa, riteneva utile chiarire che molti di loro, su quegli avamposti intelligentemente guarniti, sarebbero finiti uccisi o catturati.

Chiaramente chi aveva delineato i criteri difensivi di quel settore non poteva sperare che gli uomini enucleati in posizione avanzata gradissero interrarsi in quella posizione, ma aveva dovuto prendere decisioni nell'interesse generale della manovra.

Queste sue determinazioni il Comandante poteva sostenerle con una panoplia di strumenti. Da quelli semplicemente coercitivi, che sono forniti istituzionalmente ad ogni leader, nell'interesse collettivo, di cui fanno parte i premi, concettualmente l'altra faccia della medaglia della sanzione. A una serie di armi, neppure troppo segrete, che dovevano indubitabilmente essere in suo possesso: i valori etici e morali. Senza il possesso dei quali i meccanismi di selezione esistenti nella carriera non l'avrebbero fatto assurgere alla posizione estremamente scomoda che gl'impondeva di mandare a morire, o in un campo di prigionia, dei dipendenti. Di queste ultime armi parlerò, lasciando probabilmente ad altri la possibilità di argomentare sulle prime.

Fermo restando che anche l'oculato impiego di sanzione e premio può trovare fondamento efficace nel corretto soddisfacimento di principi d'alto contenuto valoriale.

I concetti che esporrò non sono trincerati nell'ambito militare, ma appartengono al leader impegnato in ogni tipo di strutture. A maggior ragione se queste sono complesse. Un piccolo gruppo selezionato è già di per sé motivato dal senso d'appartenenza a qualcosa di speciale. Altro è motivare e far muovere – il più autonomamente possibile – un complesso articolato costituito di elementi dalle capacità e rendimento nella norma.

In sintesi: muovere un piccolo gruppo specializatissimo, ancorchè impegnato in missione che richieda elevate competenze tecniche come ad esempio immersione, aviolancio e uso di tecniche operative avanzate, è più facile che

muovere una grossa unità comprendente da elementi generici.

Il primo passo di un leader è – a mio avviso – la costituzione di un'ossatura di comando che condivida la sua motivazione. Così come la preparazione di una qualsiasi struttura passa dalla creazione di un nucleo di istruttori, l'affinamento di essa per conseguire dei risultati operativi – di qualsiasi genere e in qualsivoglia campo – richiede che il leader convinca i diretti dipendenti, coloro che muoveranno le differenti membra dell'organizzazione, che la sua linea d'azione sia la migliore. E che ci sia "bottino" da fare.

Primo passo, indispensabile, l'esempio, intimamente connaturato all'innato senso del dovere. Non si tratta solo di "chiedere ciò che per primi si fa" o il suo inverso, "non chiedere ciò che non si è in grado di fare". Sono frasi che, a ben analizzarle, sono banali. Vanno bene a Hollywood.

È assai più semplice: un capo ha gli occhi puntati addosso. I suoi dipendenti diretti non devono percepirlo come colui che si avvantaggia del proprio più elevato scranno. Accetteranno che egli non sia il migliore nelle singole performance richieste nell'assolvimento della "mission": sanno bene che lo specifico compete a loro. Non gli perdoneranno invece che approfitti di comodità. Men che meno lo giustificheranno se non percepiranno in lui l'intento di ridurre a termini ragionevoli rischi e fatiche. Il capo "riporta a casa tutti", in senso lato, o almeno fa di tutto per arrivare a tale risultato. Ma lo fa una volta conseguito l'obiettivo. Se rinuncia ad esso, se vivacchia, sarà accantonato nella soffitta dei ricordi di "uno dei tanti" che più che servire l'istituzione, se ne è servito. Un capo dovrebbe assumere, per coloro che lo guardano più da vicino, la capacità di guardare la luna, e non il dito che la indica.

Credere che la disciplina formale e l'osservanza di leggi e regolamenti denotino "rigore", è fuorviante. Il capo deve rispettarle, ovvio, ma nell'ottica di procedere nella direzione dell'interesse, del futuro, dell'organismo cui è preposto. Deve saper vedere e non vedere, e anche perdonare. Saper distinguere fra malevola violazione e errore comprensibile, non disdegnando di tener conto delle potenzialità di cui avrà bisogno. Deve capire ciò che davvero creerà danno all'organizzazione. E cosa le arrecherà vantaggio.

Non si tratta di opera semplice: non basta graziare, bisogna essere sicuri di aver conquistato cuore e mente di chi ha sbagliato. A volte questi elementi "recuperati" sono ottimi acquisti, purché non prevalga la giovanile tendenza a ritenere di essere gli unici unti dal Signore, capaci di cambiare i somari in purosangue.

Il capo dimostra rigore se si mette in discussione, se arricchisce il piano d'azione con idee e contributi di chi gli sta accanto. Se coinvolge - mantenendo il timone in mano - e se riesce a trasmettere la sensazione di fidarsi. Il "rigore" va esercitato prima di tutto su se stessi. Se si è capaci di comunicare che si è disposti anche a cambiare le proprie convinzioni tecnico-tattiche, alla luce di più intelligenti proposizioni. E di riconoscere a chi sta accanto i suoi meriti. Inutile "rubacchiare" l'idea del dipendente: non serve. Inutile essere irremovibile solo ritenendo che il vero capo "tiene la barra dritta". Si resta sempre il leader gratificando un collaboratore, e ancor di più se si evita uno scoglio affiorante. Un "furto" a chi è sotto di noi resterà sempre inescusato. Lo scoglio ti lascia leader, ma senza barca e zuppo d'acqua.

Accanto alle capacità umane, e alla necessità di far rispettare le regole interne, il capo deve anche incarnare qualcosa che è impalpabile, ma dipende dalla nostra cultura morale, che varia da popolo a popolo, e anche nello stesso popolo, da esperienze avute o mancate.

Scrissi una volta che la retribuzione di chi svolge una funzione pubblica comprende il denaro, ma anche l'immagine onorata che conferisce il fatto di servire in una certa struttura. Quest'ultima non è monetizzabile - direbbe l'amante del banale - ma così non è. È proprio ciò che a volte, terminata la carriera lavorativa, consente di essere ancora interessati dal mondo del lavoro.

E qui la scomodità che comporta il rispetto di questo valore emerge assoluta, perché rileva in quei momenti di scoramento, dolore, rabbia, disperazione, in cui pressante emergerebbe il desiderio di "farla pagare".

Al dipendente che t'ha offeso come uomo e comandante. Al nemico che t'ha ucciso un Amico.

Soccorre - per chi crede - la Carità Cristiana. E - per chi non crede - il

il prezzo indiscutibilmente alto che si fissa per poter avere il diritto d'indossare un'uniforme, un distintivo, la nostra cravatta sociale e il nostro duepizzi.

Forse è l'unico concetto con il timone inchiodato. Si può intelligentemente mercanteggiare con disciplina, sanzioni e premi, allargando e stringendo la manica in relazione a concrete utilità. L'onore no. Quello è.

Un capo, per tutti, forse è sufficiente che sia Galant'Uomo, "Uomo d'Onore" si presta a equivoci. In questo, ciascuno è - e resta - leader di se stesso.

Per noi, che apprendemmo nel Rosso Maniero a "passare il compito" sempre, anche a chi poteva poi piazzarsi meglio di noi, ... forse ... dovrebbe riuscire facile.



Pippo Rizzo - Creative Commons 2.5



GIOVANI LEONI

IL PRIMO COMANDO

VITTORIO TESORO

Il primo comando per un ufficiale o per un manager è il momento più difficile: quello in cui si passa dall'io al noi. Vittorio Tesoro (corso 2014-2017) analizza in un'intervista le peculiarità di questa irripetibile esperienza

Vittorio, Rosso Maniero ti ringrazia per la disponibilità a questa intervista e ringrazia soprattutto i tuoi superiori per averti autorizzato a sostenerla e pubblicarla.

Sei attualmente Comandante della Stazione Carabinieri di Torre Annunziata. Assumere il primo incarico di comando segna il delicato passaggio dagli anni di formazione in Accademia alla responsabilità diretta sul campo. Qual è stata la sfida più grande nell'affrontare questa transizione e nel trovarti per la prima volta "solo al comando"?

La sfida più grande non è stata tecnica, ma interiore: comprendere che la solitudine del comando non significa essere soli, bensì essere il punto in cui ogni responsabilità converge. In Accademia ho affinato quel concetto di "militarità" già appreso nel triennio della Scuola Militare Nunziatella, ma è sul campo che ho scoperto come fosse necessario plasmarlo e attagiarlo al personale a me affidato, perché dietro ogni decisione propria del comando ci sono persone reali, con le loro vite e le loro famiglie.

La vera sfida è tutta lì: passare dalla certezza della dottrina all'incertezza del caso di specie, dove nessun manuale offre la risposta pronta e la scelta è nelle mie mani, talvolta anche in un lasso di tempo estremamente ridotto.

Una delle prime lezioni che il comando mi ha subito insegnato sta nell'assumersi la responsabilità, quindi le conseguenze, delle scelte fatte, perché è proprio accettarne l'onere che legittima il comando agli occhi di chi mi segue.

Si dice che un comandante costruisca la propria autorevolezza guidando innanzitutto con l'esempio. Cosa significa per te, nella complessità della quotidianità operativa e di caserma, essere un "modello" concreto per i tuoi uomini e le tue donne?

Essere modello significa, per me, che il primo a essere vincolato dalle regole che impongo sono io. L'autorevolezza autoproclamata è sterile, un vaso vuoto e trasparente: essa si dimostra nei dettagli quotidiani. Non chiedo e non chiederò mai ai miei collaboratori un rigore, una puntualità o un sacrificio che io per primo non sono disposto a offrire. L'esempio che conta non è solo quello dei momenti solenni, delle cerimonie, ma quello della caserma feriale, quando nessuno si aspetta di essere osservato nel quotidiano. Credo in un'autorevolezza senza autoritarismo: il rispetto che nasce dalla coerenza tra ciò che dico e ciò che faccio è incomparabilmente più solido di quello preteso picchettando le dita sul proprio grado. La dedizione che pretendo da me deve anticipare il bisogno del reparto, non semplicemente reagirvi. La ricaduta è concreta: un comandante credibile



genera adesione convinta e non mera obbedienza, e nei momenti difficili è questa adesione, non la gerarchia, a tenere unito il reparto. Questa, ad esempio, è una tesi di cui ho già riscontrato la veridicità sul campo.

Spesso, un giovane Tenente - oggi sei Capitano - si trova a dirigere Sottufficiali, Appuntati e Carabinieri che hanno decenni di servizio e di esperienza di strada alle spalle. Come costruisci un rapporto di fiducia e di rispetto reciproco in questi frangenti, bilanciando il grado con l'umiltà dell'ascolto?

Parto da un presupposto di onestà: il grado mi conferisce la responsabilità della decisione, non il monopolio della competenza. Chi ha decenni di strada alle spalle possiede una conoscenza del territorio di cui non posso fingere di non aver bisogno, specialmente in un contesto operativo delicato come quello in cui opero a Torre Annunziata. Per questo il mio primo atto è ascoltare, riconoscendo apertamente l'esperienza altrui come una risorsa e non come una minaccia alla mia autorità. La fiducia, però, è reciproca: ascolto con umiltà, ma poi decido e, soprattutto, motivo il perché delle mie scelte, senza nascondermi dietro il consenso popolare.

Il sodalizio tra chi comanda e chi segue è inscindibile proprio quando si fonda su questa stima vicendevole: io porto la visione d'insieme e la responsabilità, loro la sapienza della strada. La ricaduta operativa è un reparto in cui il grado e l'esperienza non si contendono lo spazio, ma si integrano, e dove l'umiltà dell'ascolto, lungi dall'indebolire l'autorevolezza, la rende autentica.

Il tema di questo numero è l'Anatomia della leadership. Se dovessi individuare le tre qualità essenziali - lo "scheletro" portante - di un Comandante nell'Arma di oggi, quali sceglieresti e perché?

Sceglierei la previsione, la coerenza e la dedizione, perché reggono tutto il resto. La previsione è la prima vertebra: un comandante non può limitarsi a vedere ciò che accade, ma deve anticiparlo, perché chi "reagisce" è già in ritardo sul bisogno del reparto e sull'evolversi dell'evento. La coerenza è la spina dorsale: senza l'allineamento costante tra ciò che si dice e ciò che si fa, ogni ordine poggia sul vuoto e l'autorevolezza si svuota dall'interno. La dedizione,

infine, è ciò che dà sostanza alle altre due: è la disponibilità a mettersi al servizio dell'Istituzione e dei propri collaboratori prima che del proprio interesse, anticipando il bisogno anziché limitarsi a soddisfarlo. Le scelgo perché sono qualità che non si proclamano, ma si spendono nei fatti, ogni giorno, sotto gli occhi di chi mi segue.

La ricaduta è semplice: ad un comandante che prevede, si dedica ed è coerente consegue un reparto che si fida, e la fiducia è la sola struttura portante che regge nei momenti in cui la gerarchia, da sola, non basta.

La leadership comporta la necessità, a volte drammatica, di prendere decisioni difficili in frazioni di secondo, con ricadute dirette sulla vita delle persone. Come gestisci la pressione psicologica e la solitudine che spesso accompagnano queste scelte?

La pressione non si elimina, si educa. Ho imparato che la lucidità nella frazione di secondo non nasce in quell'istante, ma in tutto il lavoro che precede quell'attimo: la preparazione, l'addestramento, la conoscenza profonda del mio personale e del contesto sono ciò che mi consente di decidere in fretta senza decidere a caso.

La solitudine della scelta è poi parzialmente reale, perché la scala gerarchica, essendo costantemente informata su ciò che accade, non lascia e non deve lasciare nessuno in balia di una responsabilità più grande: è giusto che il prezzo della responsabilità gravi su chi ha il grado per portarla, non su chi ci segue.

Ciò che mi sostiene, a mente fredda e quando il problema è superato, è la consapevolezza di aver deciso secondo coscienza e secondo i valori dell'Arma, anche quando l'esito non è quello sperato: posso convivere con un esito avverso, non con il tradimento dei principi che mi guidano.

In sintesi, si lavora affinché la pressione sia gestita a monte, riducendo l'incertezza con la preparazione, ma la classe dirigente deve educarsi ad assumere il peso della decisione senza scaricarlo, perché è proprio questa capacità che i collaboratori riconoscono come fattore decisivo per cui seguire un Comandante "per intimo convincimento" e non solo per "rispetto della gerarchia":

nel primo caso, paradossalmente, un comandante non si sentirà certamente solo.

Il comando richiede un equilibrio sottilissimo tra il mantenimento di una ferrea disciplina militare e la necessaria empatia umana per comprendere e supportare i bisogni del tuo personale. Come riesci a bilanciare queste due esigenze apparentemente opposte?

Non le vedo come esigenze opposte, ma come due volti della medesima cura per il personale. La disciplina non è fine a sé stessa: è lo strumento che tiene in piedi il reparto nei momenti in cui l'emotività, da sola, porterebbe allo sbandio; e proprio perché serve a proteggere tutti, è la prima forma di rispetto che devo ai miei collaboratori.

L'empatia, a sua volta, non è indulgenza: è la capacità di comprendere il bisogno reale della persona che ho di fronte, come già dicevo di anticiparlo magari, per sostenerla umanamente e professionalmente senza che la fermezza venga mai meno. Il bilanciamento sta nel principio che applico: fermo sui doveri, comprensivo sulle persone. Pretendo il rispetto della regola perché è ciò che ci rende un'Arma e non un insieme di individui, ma non dimentico mai che dietro ogni matricola c'è una vita umana che, come me e in diversa proporzione, avrà anche pensieri ulteriori rispetto al lavoro.

La ricaduta operativa è un reparto disciplinato non per timore, ma per convinzione: dove la regola è chiara e l'ascolto è reale, la disciplina cessa di essere imposta e diventa adesione condivisa.

Nessun leader nasce infallibile, specialmente all'inizio del proprio percorso professionale. Come affronti gli ostacoli o gli inevitabili errori, e in che modo cerchi di trasformarli in occasioni di crescita operativa e umana per te e per il tuo reparto?

La prima regola che impongo a me stesso è l'onestà: si riconosce lo sbaglio apertamente, perché un comandante che maschera i propri errori insegna ai collaboratori a fare altrettanto, e un reparto che nasconde è un reparto che prima o poi cede o si disunisce nel momento decisivo. Distinguo però due piani: l'analisi tecnica, fredda, di cosa non ha funzionato e perché, e l'assunzio-

ne personale della responsabilità, che resta mia e non si scarica su chi ha eseguito. L'errore diventa crescita solo se lo si trasforma in lezione condivisa: ne discuto col reparto non per cercare colpevoli, ma per estrarne un insegnamento che renda tutti più pronti la volta successiva, perché la conoscenza che nasce da uno sbaglio vissuto vale più di mille nozioni apprese a tavolino. Sul piano umano, l'errore mi permette di restare "ancorato alla misura": ricorda a me e agli altri che la perfezione non è la condizione del comando, ma la coerenza nel rialzarsi e nel migliorarsi.

La ricaduta operativa è un reparto che non teme di segnalare i problemi, perché ha imparato che l'errore riconosciuto è un'occasione per uscirne migliori e più coesi.

Un Comandante dell'Arma non è solo un leader militare, ma una figura di rassicurazione e un punto di riferimento fondamentale per la cittadinanza. In che modo la tua idea di leadership si declina all'esterno della caserma, nel rapporto quotidiano con la comunità locale?

Verso l'esterno, verso il cosiddetto "mondo civile", il comando cambia linguaggio, non sostanza. Gli stessi valori che reggono il mio reparto (previsione, coerenza, dedizione) si traducono, nel rapporto con la cittadinanza, in presenza, ascolto e affidabilità: il cittadino deve poter contare sull'Arma non solo quando il problema è già accaduto, ma prima, percependola come una presenza che previene e rassicura.

La coerenza qui è ancora più esposta: la fiducia della comunità si costruisce in anni di comportamenti irreprensibili e si può perdere in un solo gesto, perciò ogni mio collaboratore, quando indossa l'uniforme, non rappresenta sé stesso ma l'Istituzione intera.

La dedizione, all'esterno, significa esserci nel quotidiano e non solo nell'emergenza: conoscere il territorio, le sue fragilità e le sue persone, perché un comandante che conosce la comunità che serve la sa anche proteggere meglio.

Il prestigio dell'Arma, che resta il fine ultimo del mio operato, oserei dire una semplice e naturale conseguenza, non è un'astrazione: si misura nella fiducia concreta che la gente ripone in noi. In poche parole, il rapporto con la comunità non è un compito accessorio

rispetto al servizio, ma ne è parte integrante: assicurare il cittadino e tutelarlo sono, per me, la stessa cosa.

C'è una figura di riferimento - storica, familiare, o un superiore incontrato durante gli anni di formazione - che ha plasmato in modo decisivo la tua personale "anatomia" e visione del comando?

La figura che ha plasmato in modo decisivo la mia idea di comando è stata quella del mio Comandante di Plotone in Accademia Militare a Modena: allora Tenente, è oggi il Maggiore dei Carabinieri Daniele Giovagnoli, anche lui ex allievo della Scuola Militare Nunziatella.

Al di là del tratto e dello stile militare, che tutti noi del plotone cercavamo naturalmente di emulare, è stato lui il primo a prospettarmi lo stile di comando a cui tutt'oggi mi ispiro, fondato su un principio tanto semplice quanto coraggioso: fidarsi, sin dal primo giorno e al cento per cento, di ogni singolo collaboratore. La motivazione è di una logica disarmante: ogni mio militare è un professionista dell'Arma, e non vedo perché dovrebbe riconquistarsi la fiducia del superiore a ogni avvicendamento di comando.

Si tratta di rovesciare il principio piramidale appreso tra le mura del Rosso Maniero, dove in cima si arriva dopo tre anni: qui, invece, il viaggio con il comandante che si ispira a questa filosofia inizia già dalla vetta.

Potrebbe sembrare troppo bello per essere vero, ma la forza del modello sta proprio nel suo rovescio: chi parte dal massimo della fiducia può solo che confermarla, mai accrescerla, e l'errore che la incrina apre due strade, entrambe rivelatrici. La prima, recuperare il terreno perduto dimostrando buona fede e impegno, oppure accontentarsi di un livello inferiore, disvelando così la propria indole e consentendo al comandante di pesare con esattezza quel militare e il suo approccio al servizio. Da questo modello ho tratto la convinzione che il rapporto tra comandante e collaboratore non sia un privilegio da esibire, ma una responsabilità il cui livello va mantenuto ogni giorno.

La ricaduta è concreta: quando decido, mi chiedo sempre se sto onorando o tradendo quell'eredità, ed è un metro di giudizio che non mi ha mai lasciato solo

e che, anzi, mi ha permesso di essere stimato dai miei collaboratori prima come persona che come loro Comandante.

Guardando al futuro e alle prossime sfide che l'Arma dovrà affrontare in una società sempre più complessa, come immagini che dovrà evolvere il tuo stile di leadership con l'aumentare dell'esperienza e delle responsabilità?

Credo che lo scheletro non debba cambiare: a evolvere saranno i muscoli che vi si innestano. Previsione, coerenza e dedizione restano le vertebre del comando a qualunque grado; ciò che muta, con l'aumentare delle responsabilità, è la scala su cui vanno esercitate. La previsione, che oggi si misura sul singolo evento e sul singolo collaboratore, dovrà allargarsi a fenomeni più complessi (un territorio che cambia, una criminalità che si fa digitale e transnazionale, una società che chiede all'Arma nuove forme di prossimità) e questo richiederà un comandante capace di leggere il contesto prima ancora che il fatto.

La fiducia incondizionata dal primo giorno, che oggi rivolgo a chi vedo ogni mattina in caserma, dovrà imparare a viaggiare lungo la scala gerarchica: comandare a livelli superiori significa fidarsi di comandanti intermedi che a loro volta si fidano, moltiplicando quel modello senza poterlo più presidiare di persona. Sarà lì che la coerenza dimostrata negli anni diventerà il mio vero capitale.

Una cosa, però, dovrà evolvere in me più di tutte: la capacità di ascolto, perché più si sale, più le informazioni arrivano filtrate e un comandante che smette di ascoltare la "base" smette, di fatto, di prevedere. La mission è chiara: crescere nelle responsabilità senza allontanarmi dalle persone, perché il giorno in cui il grado pesasse più del rapporto con i collaboratori avrei tradito proprio quell'eredità da cui sono partito, sin dalla Nunziatella, nonché il prestigio dell'Arma.

Si ringrazia sentitamente l'Arma dei Carabinieri, in particolare nelle persone del Gen. B. Biagio Storniolo - Comandante Provinciale CC Napoli; e del Ten. Col. Danilo Cimicata - Comandante del Gruppo di Torre Annunziata (corso 1998-01) per aver gentilmente concesso l'autorizzazione alla realizzazione e pubblicazione della presente intervista.





RESILIENZA STRESS CAMBIAMENTI

VINCENZO ANDREOLI

Vincenzo Andreoli (corso 1984-87) Medico Chirurgo Psicoterapeuta e Coach professionista esplora le modalità attraverso le quali un leader gestisce lo stress e svolge in maniera ottimale la propria funzione

Un leader conosce il peso delle proprie decisioni. Può consultarsi con le persone che gli stanno vicino ed i propri collaboratori. Acquisire le informazioni necessarie alle proprie scelte. Ma ha personalmente l'onere di strutturare il proprio tempo ed i propri impegni.

Leadership significa molto spesso solitudine. Perché malgrado ogni possibile delega, il leader è fondamentalmente solo. Tutto ha quindi un peso maggiore, e soprattutto una minore possibilità di condivisione. Per un leader, quindi, la gestione dello stress, l'identificazione di obiettivi e strategie hanno un'importanza decisiva.

Esistono molti luoghi comuni sulla resilienza o sulla gestione dello stress. Si tratta di argomenti divenuti ormai davvero popolari sia nell'ambito della psicologia sia in altri come il coaching.

Resilienza è un termine importato dalla fisica e descrive la capacità di un materiale di assorbire un impatto o una deformazione senza rompersi, riprendendo la sua forma originale. In un contesto più propriamente psicologico è quella possibilità di reagire alle avversità non solo resistendo o indurendosi, ma imparando a trasformare l'esperienza negativa in un'opportunità.

Negli ultimi anni molti autori hanno criticato una concezione meccanica della resilienza. Non è l'invulnerabilità,

né una performance. È piuttosto la capacità di mantenere continuità con sé stessi mentre la vita ci trasforma. La resilienza non consiste nel non spezzarsi, ma nel concedersi di cambiare forma senza perdere la propria essenza.

Quanto alla gestione dello stress, forse il messaggio più terapeutico che si può offrire è che non tutto lo stress va eliminato. Una parte dello stress è il linguaggio con cui la vita ci comunica che qualcosa di importante sta accadendo.

La domanda non è: "Come faccio a stare tranquillo?" ma piuttosto: "Che cosa, in questo momento, sto cercando di proteggere?" E quindi in che modo mi impedisco di evolvere, di consentire che la vita mi porti a qualcosa di diverso, ma magari di migliore per me?

I cambiamenti segnano inevitabilmente qualsiasi esistenza. Possono interessare ogni settore della nostra vita, dal lavoro, alla salute, agli affetti, alla condizione economica. Possono essere piccoli o grandi. E possono essere vissuti in modo molto diverso.

Come reagiamo ai cambiamenti? La maggioranza delle persone tende a non amarli molto. La spiegazione più comune è che la situazione precedente, per quanto spiacevole, è comunque in qualche modo un territorio ormai conosciuto, mentre la novità, per quanto



possa essere allettante, ha inevitabilmente lo svantaggio di essere un territorio sconosciuto e che quindi percepiamo fuori dal nostro controllo. Questo aspetto diventa limitante anche per cambiamenti riconosciuti razionalmente come positivi. Non è un caso quindi che al cambiamento viene associata quasi sempre un'accezione negativa. E soprattutto una condizione di rischio. Mi è capitato di chiedere ad un uditorio a cosa associassero la parola "rischio". Quasi tutti vi hanno associato eventi spiacevoli. Associare ad un possibile cambiamento un miglioramento o un'evoluzione è purtroppo abbastanza raro.

A volte però la necessità di un cambiamento è realmente legata all'insorgere di una difficoltà. Ed infatti l'atteggiamento mentale più vantaggioso per affrontare difficoltà e cambiamenti è abbastanza simile. Ed è qui che si invoca la resilienza.

Ma volendo dare qualche indicazione semplice posso dire che una notevole rilevanza la riveste l'uso della nostra attenzione.

Se infatti l'attenzione si fissa sugli ostacoli, sulle difficoltà, sui problemi, più facilmente avremo difficoltà nel proseguire il nostro percorso, l'atteggiamento diventerà passivo e negativo. Se invece l'attenzione si concentrerà sul nostro obiettivo e su quanto ci ha portato a sceglierlo, nella

soluzione dei problemi saremo sostenuti dalle motivazioni e l'atteggiamento sarà più attivo e risolutivo.

Un esempio che spiega meglio questa strategia lo possiamo importare dall'alpinismo. Quando uno scalatore programma l'ascensione ad una montagna la sua attenzione si concentra subito sulla vetta e studia il percorso con le sue problematiche al contrario, al termine del quale si trova proprio il nostro punto di partenza. Così facendo anche il nostro modo di ragionare, i nostri punti di vista, si allargheranno, ci sarà più facile espandere le nostre prospettive evitando per assurdo di creare noi stessi dei limiti alla nostra capacità di azione e responsabilità. Se quando scaliamo pensiamo alla vetta sentiamo meno la fatica.

Comprendiamo quindi l'importanza di mettere l'attenzione sugli obiettivi per meglio gestire problemi ed ostacoli. Ma come si identifica un obiettivo? Molte persone, soprattutto in ambito lavorativo credono che una scelta soprattutto razionale degli obiettivi sia una scelta vincente. Ed anche che analizzare, razionalizzare, valutare sia la strada più sicura e rassicurante per scegliere i propri obiettivi.

Questo è vero in parte. Ma è utile, nella valutazione degli obiettivi, che questi siano S.M.A.R.T.

Possiamo considerare efficace un



obiettivo che rispetti questi criteri:

S (Specific - Specifico): L'obiettivo deve essere chiaro e ben definito. Nulla di generico, definisci esattamente cosa vuoi ottenere.

M (Measurable - Misurabile): Devi poter misurare, dare un valore numerico a ciò che vuoi: ad esempio, il numero di ore di studio settimanali o i chili da perdere o il budget da raggiungere.

A (Achievable - Raggiungibile): L'obiettivo deve essere realistico. Può essere sfidante, ma assicurati di avere le risorse, le competenze e le possibilità per completarlo.

R (Relevant - Rilevante): Il traguardo deve avere un valore significativo per te. Deve essere in linea con la rotta che hai preso e giustificare l'impegno.

T (Time-bound - Temporizzabile): Stabilisci una scadenza sufficientemente precisa. Darsi un tempo è indispensabile per creare una struttura cronologica in cui puoi muoverti.

Utilizzare la nostra razionalità per valutare i nostri obiettivi va bene quindi. Ma manca qualcosa: il carburante. Citando Jacques Lacan, non esistono obiettivi, non esiste motivazione se non agiamo in conformità al nostro desiderio. Agisco in conformità del mio desiderio o ho realizzato i desideri o le aspettative degli altri? Potrà sembrare assurdo, ma mai come negli ultimi tempi sentire, ascoltare i propri desideri sembra stia diventando particolarmente difficile.

Erich Fromm nel 1955 pubblica un libro *"The Sane Society - Psicanalisi della società contemporanea"*. In questo testo (di oltre settanta anni fa) Fromm anticipava straordinariamente che "l'automazione creerà macchine che agiscono come uomini e produrrà uomini che agiscono come macchine. Il pericolo del passato era che gli uomini diventassero schiavi. Il pericolo del futuro è che gli uomini possano diventare robot". Questa distopica previsione ci fa comprendere meglio la nostra attuale difficoltà di concepire desideri: proprio perché, drammaticamente, siamo uomini che ambiscono a diventare macchine.

Efficienza, produttività, regolarità, affidabilità, assenza di emozioni sono diventati valori positivi e condivisi, pur essendo proprietà delle macchine. All'opposto, e basti vedere l'evoluzione delle intelligenze artificiali, le macchine tendono ad acquisire empatia, immaginazione, creatività, profondità, astrazione, fantasia che invece sono

caratteristiche comprensibilmente umane. Allenarci quindi a esplorare il nostro desiderio, a ricercare il nostro piacere, il nostro gusto, la nostra visione in un mondo dominato dal conformismo, da un'idea distorta di normalità e praticità, è operazione tutt'altro che semplice. Ma indispensabile. Oppure, fatalmente, dovremo rinunciare ai nostri desideri e quindi ad obiettivi che li soddisfano. Realizzando desideri di altri o, peggio ancora, in un futuro che si spera mai si avveri, desideri concepiti da macchine.

Ma i nostri desideri, l'attenzione a quegli obiettivi il cui conseguimento non ci fa sentire la fatica e superare gli ostacoli, dove ci portano? Cosa ci rende felici e quando sperimentiamo quella sensazione di soddisfazione che dovrebbe diventare il nostro punto di arrivo e la nostra motivazione? Avete mai sperimentato mentre fate qualcosa, anche impegnativa, una sensazione di benessere, appagamento? Tutto vi viene facile, il tempo perde importanza, siete piacevolmente focalizzati, vi sentite motivati e semplicemente provate piacere. Ecco probabilmente eravate nello stato di Flow.

L'autore di riferimento sullo stato di Flow ha un nome impronunciabile: Mihály Csíkszentmihályi (si pronuncia: Siks-sent-miali). Per qualcuno gli stati di Flow sono proprio i momenti che si ricordano come felici. Esistono sette condizioni, descrive Csíkszentmihályi, che sembrano esser presenti quando qualcuno si trova in un'esperienza di Flow. C'è una concentrazione che, una volta che diviene intensa, conduce ad un senso di estasi, un senso di chiarezza, si sa esattamente cosa si vuol fare ad ogni determinato momento, e si ottiene una risposta immediata. Si sa che ciò che si deve fare è realizzabile, sebbene difficile. Si prova serenità. Si perde il senso del tempo che scorre, ci si dimentica di sé e ci si sente intrinsecamente motivati, come parte di qualcosa di più grande. Più analiticamente:

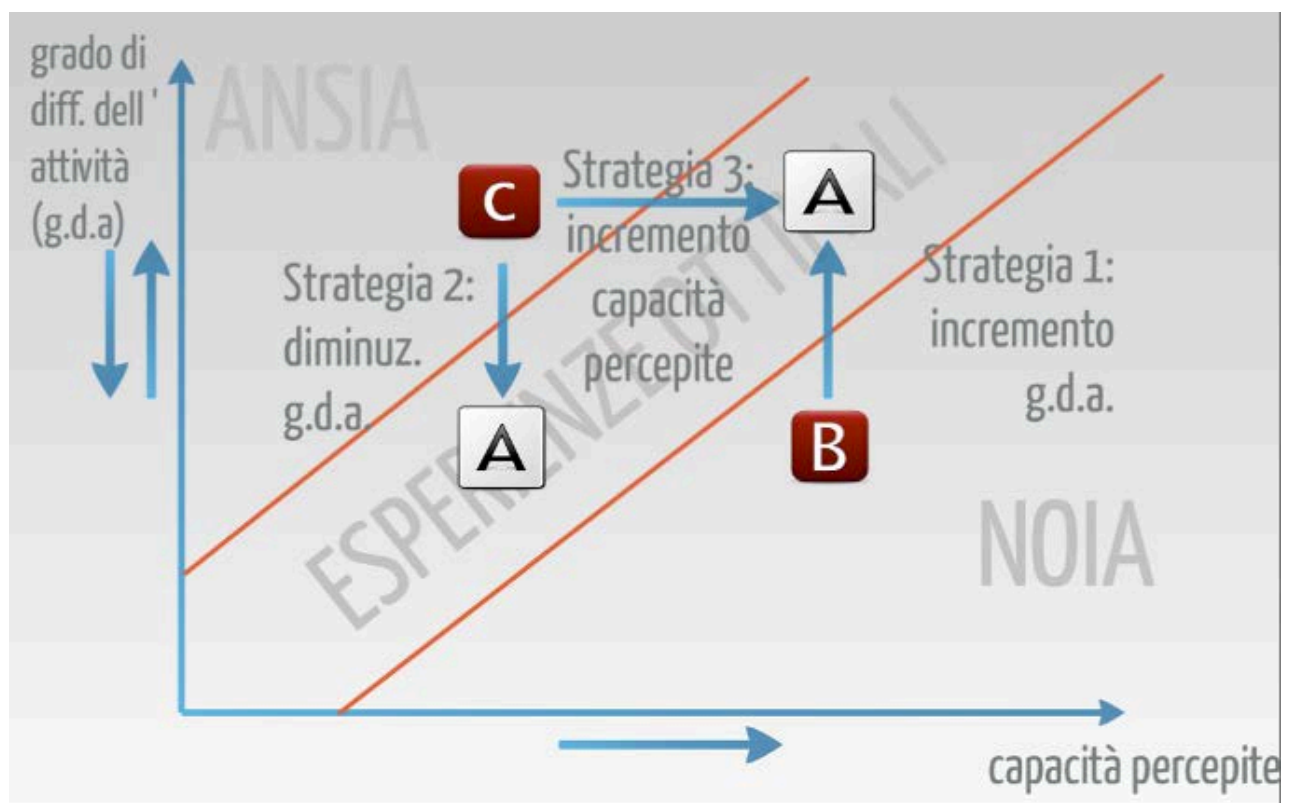
- **Obiettivi chiari:** le aspettative e le modalità di raggiungimento sono chiare.
- **Concentrazione totale sul compito:** alto grado di concentrazione in un limitato campo di attenzione (la persona non vaga su passato e futuro).
- **Distorsione del senso del tempo:** si altera la percezione del tempo. Non ci si rende conto del suo scorrere.
- **Retroazione diretta ed inequivocabile:** l'effetto del proprio

agire viene percepita dal soggetto immediatamente ed in modo chiaro.

- **Bilanciamento tra sfida e capacità:** l'attività non è né troppo facile né troppo difficile per il soggetto.
- **Senso di controllo:** la percezione di avere tutto sotto controllo e di poter gestire naturalmente la situazione.
- **Piacere intrinseco:** l'azione dà un piacere intrinseco, fine a sé stesso (esperienza autotelica).
- **Integrazione tra azione e consapevolezza:** la concentrazione e l'impegno sono massimi. La persona è talmente assorta nell'azione da fare apparire l'azione del tutto naturale.

Come cercare questa zona di Flow, l'esperienza ottimale? Proviamo a semplificare al massimo guardando l'immagine riportata in basso. In sostanza: se le nostre capacità o competenze sono basse e le difficoltà di quello che facciamo sono elevate andiamo sotto sforzo e l'ansia ci attende inesorabile al varco. Al contrario, se le nostre skill sono elevate, ma i compiti sono di bassa difficoltà, proveremo noia. La nostra ricerca dovrà essere nella direzione di un'attività nella quale la nostra competenza si può cimentare in un'area che è sufficientemente sfidante senza diventare uno sforzo. Possiamo anche incrementare le capacità o diminuire le difficoltà per realizzare lo stesso risultato. Possiamo quindi affrontare temi come la gestione dello

stress o la resilienza in una prospettiva più ampia. Comprendendo che allenando i nostri desideri e concependo quindi obiettivi validi diventa più semplice affrontare gli ostacoli. Ed anche che nelle nostre attività ci può essere utile comprendere concetti come lo stato di Flow. Imparando a ricercarlo ed anche a restarci. Ma la lezione forse più importante che possiamo apprendere è quella di rinunciare ad approcci simili al riparare una macchina o potenziarla. La necessità piuttosto è quella di coltivare e dare nutrimento e spazio a tutto quanto ci rende umani, alle nostre emozioni ed ai nostri desideri. A conoscere, riconoscere ed infine amare tutto ciò che siamo, rinunciando a giudicarci, a respingere qualcosa che comunque ci appartiene. Che di ogni cosa conta solo cosa ce ne facciamo. Perché solo e soltanto così possiamo essere centrati e non frammentati. E questo aspetto assume una rilevanza ancora maggiore per chi ha la responsabilità di altri. Secondo Daniel Goleman, Richard Boyatzis ed Annie McKee "la grandezza di una leadership si fonda su ...la capacità di far leva sulle emozioni" (da "Essere Leader", Rizzoli), e sull'abilità di orientare emozionalmente chi lo circonda. Solo la meraviglia della nostra natura umana può aiutarci, come facciamo da migliaia di anni, a cercare un senso più profondo della nostra esistenza in quello che facciamo. E davanti a questo si infrange ogni difficoltà, ogni limite, ogni stanchezza.







AUTORITÀ MORALE E POTERE GERARCHICO

FAUSTO BASSETTA

Fausto Bassetta (corso 1979-82), generale di brigata dell'Arma dei Carabinieri e Vice capo del I reparto del Comando Generale dell'Arma, esplora l'intreccio tra etica, autorità e potere nell'ambiente militare

1. Il comando militare

Il comando rappresenta la cifra preminente della professione militare, che riguarda principalmente gli ufficiali e i sottufficiali, e si svolge all'interno di unità organiche, di differente livello ordinativo. Il "comando professionale" spazia dall'arte (l'arte del comando appunto), come estrinsecazione di specifiche capacità umane non legate a una prospettiva esclusivamente scientifica, sino all'azione come concreto svolgimento delle mansioni di comandante.

L'azione di comando è l'aspetto più complesso e interessante di questa funzione professionale, perché riguarda l'arte del comando, l'etica militare, la psicologia, e persino la pratica tecnico-amministrativa del comando (il comando in azione).

È bene parlare sempre di comando militare, insistendo nella specificazione del comando con l'aggettivo militare, per evitare l'uso eccessivamente estensivo della parola "comando", e della stessa "arte del comando", e per rimarcare la specificità del mondo militare e la sua necessaria specialità. Per analizzare l'azione di comando, secondo le diverse prospettive disciplinari, proprie della filosofia morale, del diritto, della psicologia e della sociologia, è opportuno evidenziare

alcuni concetti generali che caratterizzano l'azione di comando in ambito militare, cioè l'autorità e la responsabilità.

L'autorità è la parola chiave per inquadrare esattamente la figura del comandante, ad ogni livello ordinativo. La responsabilità, invece, qualifica il "peso specifico" dell'azione di comando, in quanto è connessa con i risultati che tale azione deve ottenere in termini operativi, amministrativi e gestionali (la responsabilità gestionale). Inoltre, la responsabilità consegue al rendiconto dell'attività svolta, in cui l'esercizio del comando impegna risorse pubbliche sia strumentali sia (a determinati livelli) finanziarie (il rispondere del proprio operato). Infine, la responsabilità si estrinseca sul piano delle decisioni – peraltro spesso gravose e gravide di conseguenze – che devono essere costantemente adottate (la responsabilità proiettiva).

È necessario avvertire che con il termine responsabilità si intende non solo la valutazione e l'imputazione delle conseguenze di un'azione in capo a un soggetto agente, ciò che costituisce l'aspetto oggettivo della responsabilità, ma anche una virtù propria del comandante, quella che viene indicata principalmente come il "senso di responsabilità", spesso associato al "buon senso", comune o meno che sia.

• L'articolo qui pubblicato è il frutto della rielaborazione di un precedente lavoro dell'Autore dal titolo "Comando militare tra arte, azione e responsabilità" comparso in Rivista giuridica delle Forze Armate e di Polizia, n. 2, 2024, 53.



2. L'autorità del comando militare

L'autorità, oggi, è l'elemento costitutivo del comando più difficile da sostenere e da esercitare, ma è essenziale alla specifica funzione, che si ridurrebbe – altrimenti – a mera estrinsecazione di un potere gerarchico.

L'autorità del comando militare era ben fondata (e indiscussa) in un mondo dove – in generale – il principio di autorità sorreggeva le basi morali e civili della società. La crisi di questo principio, che ha coinvolto tutti gli ambiti della vita sociale, da quello privato e intimo, come la famiglia, a quello pubblico, ha contaminato, e in parte minato, anche il senso e il fondamento dell'autorità militare.

Quest'ultima ha da sempre basato la sua legittimazione, giuridica e morale, sulla necessità e sull'emergenza, due aspetti interdipendenti che hanno condizionato l'organizzazione delle forze deputate alle funzioni belliche e di difesa[1]. L'emergenza rilevante in campo militare è il momento critico che richiede un intervento immediato e straordinario (etimologicamente, al di fuori dell'ordinario). Il pericolo, la minaccia, l'offesa sono, in ordine crescente, le emergenze che impegnano una comunità politica e possono attentare alla sua stessa sopravvivenza.

Le Forze armate da sempre si sono confrontate con l'emergenza e con le attività ad essa connesse, che non sono solo quelle dirette a contenerla, cioè il come affrontarla, ma soprattutto quelle che mirano a prevederla e a prevenirla.

L'emergenza ha postulato poi il paradigma della necessità, cioè la realizzazione di strutture, procedure, operazioni necessitate dall'evento critico (necessitante), che hanno costituito il *quid pluris* della funzione militare.

Nell'emergenza nasce la necessità dell'autorità militare, come autorità "politica" eccezionale (ma prevista dall'ordinamento), alla quale viene attribuita la funzione di comando, cioè il compito di approntare e dirigere le forze in armi, guidarle nelle operazioni, stabilirne le regole organizzative; un'autorità demoltiplicata in relazione alle esigenze di complessità strutturale dell'organizzazione militare che viene via via adottata.

L'organizzazione militare da fatto episodico legato all'emergenza bellica,

,nell'ordinamento gerarchico, dove oltre alla figura del comandante ha una propria rilevanza quella del "superiore".

L'ordinamento militare non si basa (solo) su una gerarchia organica, cioè fondata sulla diversa collocazione ordinativa degli "uffici militari" (comandi, unità, reparti), ma principalmente su una gerarchia personale in cui ciascun appartenente a questo ordinamento ha una precisa posizione di ruolo, determinata dal grado rivestito e dall'anzianità (assoluta o relativa) connessa con quel grado. Per tale motivo ogni militare, di qualunque grado (e di qualunque Forza armata), riconosce non solo l'autorità del proprio comandante, ma anche quella di ogni superiore gerarchico.

Il riconoscimento dell'autorità si manifesta non solo (e non sempre) nella sfera interiore del soggetto, ma si evidenzia in un sistema di formalità esterne che accertano e consolidano questo particolare status; a tal proposito, ricordiamo: l'obbligo del saluto, il presentarsi per primo, determinate norme di tratto, l'obbedienza all'ordine.

L'autorità militare ha bisogno di essere riconosciuta con immediatezza, senza alcun indugio o personali apprezzamenti sulla sua legittimità o autorevolezza. Insomma, non è necessaria una preventiva approvazione da parte di chi è soggetto alla stessa; nell'ordinamento militare esiste una "presunzione di autorità", che va oltre la stima individuale e la reputazione attribuita, perché tale presunzione è funzionale ai compiti che devono svolgere le Forze armate.

In ogni circostanza, soprattutto in quelle emergenziali e imprevedute, deve essere chiaro chi assume la responsabilità del comando, con l'attribuzione, quindi, dei relativi poteri direttivi, di guida e di controllo. In operazioni, il comando militare può riguardare chiunque sia fornito di autorità in un preciso momento e nel contesto della situazione contingente. Qualora le strutture organiche di comando collassino o vengano meno, è indispensabile individuare subito chi assumerà la funzione di comandante interinale, senza attendere la sostituzione o la preposizione di un nuovo comandante titolare.

La necessità di assicurare un continuum operativo postula l'esigenza di individuare sempre esattamente

l'autorità militare, anche senza veri e propri atti di designazione.

L'autorità è talmente coesistente al mondo militare e, soprattutto, alla funzione di comando, che non si possono verificare fratture temporali, né tollerare una vacatio sia pur limitata nel tempo. Il rispetto dell'autorità, allora, non è solo necessario per il dovere di obbedienza, che si esprime nell'adempimento della disposizione puntuale e contingente, ma per mantenere salda la struttura gerarchico-funzionale. Quest'ultima non si basa sulla coercizione diretta, né – soltanto – sul sistema di premi e punizioni. Il riconoscimento e il rispetto dell'autorità militare sono sintomo di autodisciplina[1], di condivisione del senso della missione istituzionale delle Forze armate e di spirito di servizio per la Patria e per la comunità (nazionale e anche internazionale).

Un mondo militare senza autorità sarebbe ridotto a un'accozzaglia di individui, o peggio di bande armate, più o meno cooperative o conflittuali, dirette dalla pura forza, cioè dalla mera violenza delle armi, mosse da meri interessi personali e di parte.

3. La natura e le garanzie dell'autorità militare

L'autorità militare oggi si basa su una previsione normativa espressa. Si tratta di un'autorità di tipo legale (con contenuti tradizionali e, a volte, carismatici), poiché è prevista dalle norme di ordinamento, e in quanto tale sottratta alla disponibilità di autorità esterne (con l'eccezione del Presidente della Repubblica, quale comandante delle Forze armate, del Ministro della difesa e dei Sottosegretari delegati), così come a una qualche forma di sindacato interno da parte dei militari a cui si rivolge.

L'autorità militare dipende dal conferimento del grado, così come gli incarichi di comando sono attribuiti per scelta discrezionale dell'autorità militare designata. Solo alcuni incarichi di vertice, di particolare responsabilità, sono attribuiti mediante una scelta politica o di alta amministrazione. Nel nostro Stato democratico e di diritto non vi può essere un'autorità designata al di fuori di una espressa previsione normativa o individuata per sole doti carismatiche, perché l'attribuzione della responsabilità dell'uso della forza comporta l'adozione di provvedimenti che individuano – ex post – le relative

responsabilità. Pertanto, l'autorità militare poggia la sua garanzia di effettività su precise disposizioni normative di tutela e non su elementi extragiuridici (la forza, il consenso popolare, l'investitura divina od altro ancora). In questo senso, l'importanza di mantenere salda tale autorità e, di converso, di evitare l'uso strumentale della stessa si evidenziano in una serie di norme disciplinari e penali, che sanzionano comportamenti tesi a vulnerarla (insubordinazione e cospirazione) o ad abusarne.

È interessante, porre l'attenzione più che sulla valutazione dei comportamenti tendenti a vulnerare l'autorità militare che in campo penale militare sono tradizionalmente indicati come reati di insubordinazione, sulle corrispondenti fattispecie di abuso di autorità, perché è proprio tale abuso che in maniera più incisiva getta discredito sull'autorità stessa.

Su un piano sociologico l'insubordinazione, in un ordinamento rigidamente gerarchico, qualora attenga a comportamenti singoli e non ecceda in manifestazioni collettive (per cui si avrebbero reati militari più gravi, costituisce una "patologia fisiologica" del sistema, il quale ben potrebbe tollerare anche diversi di questi episodi, a meno che l'insubordinazione non diventi endemica.

Un solo caso di abuso di autorità, invece, ha effetti morali e psicosociali molto più evidenti e perturbanti, peraltro direttamente proporzionali alla più elevata collocazione gerarchica del soggetto agente. Ciò perché viene offuscata la figura di un superiore che ha autorità su molti.

La necessità che l'autorità sia esercitata sempre con correttezza e che il singolo al quale venga conferita sia sempre adeguato al ruolo comporta la possibilità che la stessa così come viene conferita dalle norme di ordinamento, possa essere tolta, mediante un provvedimento amministrativo particolarmente incisivo, la perdita del grado.

Norma di chiusura del sistema di tutela, la perdita del grado toglie al militare ogni autorità, determinando la sua retrocessione a soldato semplice (per l'Esercito e le forze di polizia a ordinamento militare), comune di ultima classe (per la Marina e il Corpo della Guardia di finanza) o aviere (per l'Aeronautica).

4. L'autorità militare e il potere gerarchico

L'autorità militare, d'altra parte, non è mera espressione di potere; come tutte le autorità rappresenta un punto di riferimento insostituibile al quale viene riconosciuta una superiorità ideale, dimostrata soprattutto nell'arte del comando.

Il potere è nella funzione di comando, non in quanto espressione di autorità, ma in relazione alla responsabilità attribuita al comandante: non può esistere potere senza responsabilità, né responsabilità senza potere.

L'emanazione di ordini è necessaria in relazione alla responsabilità devoluta al superiore gerarchico di far osservare ai dipendenti le leggi, i regolamenti, gli ordini militari e le disposizioni di servizio, per mantenere salda la disciplina dei militari e mirare a conseguire la massima efficienza dell'unità, ente o ufficio al quale è preposto (art. 725 tuom). In sintesi, l'osservanza delle regole e della disciplina da parte di ciascun militare è normalmente assicurata dal rispetto dell'autorità militare e solo quando ciò viene meno quest'ultima ha il dovere di intervenire con i poteri conferitigli.

Il conseguimento dell'efficienza, invece, è questione di esercizio del relativo potere direttivo, attribuito in relazione alla responsabilità del conseguimento del risultato stabilito dalla norma: il mancato conseguimento ha conseguenza sul piano della valutazione del superiore e dell'eventuale danno amministrativo nel momento in cui si registrino - addirittura - delle inefficienze.

L'autorità militare, quindi, non va confusa con il potere (militare); quest'ultimo - come accennato - deriva la sua legittimazione dagli obblighi e dai doveri stabiliti per il superiore gerarchico. Se al superiore vengono affidate le responsabilità del comando, dovendo rispondere anche dell'operato dei suoi dipendenti, dell'efficienza dell'unità alla quale è preposto e dei risultati operativi che gli vengono richiesti, deve poter disporre del potere necessario, altrimenti potrebbe subire un'imputazione di responsabilità per fatto altrui, propria di una logica da "capro espiatorio". Questo passaggio è particolarmente importante perché autorità e potere, nell'ordinamento delle Forze armate, sono aspetti complementari che devono rimanere

esattamente distinti.

L'autorità è chiamata a dare concretezza ai valori sottesi all'ordinamento militare, ad interpretarne il senso organizzativo e il significato etico, a svolgere il ruolo di guida con l'esemplarità del comportamento, a mantenere salde le relazioni gerarchiche, che sono prima di tutto ed essenzialmente relazioni umane e intersoggettive, a ricordare l'importanza della missione istituzionale oltre ogni interesse personale o di parte. L'autorità esprime giudizi e valutazioni, ricompensa e sanziona, impartisce direttive e disposizioni e, quando necessario, interviene con i poteri gerarchici (che sono poteri giuridici), che l'ordinamento gli conferisce.

D'altra parte, più l'autorità militare perde la sua forza aggregante e di guida, mercé la sua contestazione o il semplice disconoscimento, più il superiore gerarchico ha bisogno di potere, con la pericolosa deriva di porre il sistema relazionale militare su un piano contrattualistico, dove rileverebbero mere obbligazioni tra le (presunte) parti (superiore e inferiore). Questo punto così delicato tocca il problema generale della crisi di autorità. Come già accennato, il principio di autorità è stato messo fortemente in crisi in epoca moderna, abbandonando ogni sua forma di legittimazione metafisica e proponendo un soggettivismo (metafisico) in cui l'unica autorità riconosciuta è la propria coscienza (personale e atomistica).

Nel mondo militare l'autorità è irrinunciabile, sia per evitare la trasposizione delle relazioni intersoggettive interne su un piano di puro potere e, al contempo, di passiva soggezione gerarchica, sia per conservare in tale ambito la forte connotazione etica che impedisce il radicarsi della forza militare come mera violenza.

È l'autorità militare che genera la coesione e la disciplina dell'ordinamento, fattori non solo giuridici ma soprattutto morali che tengono insieme le Forze armate e consentono alle stesse di perseguire i compiti istituzionali. È l'autorità militare che rappresenta all'esterno questo mondo e garantisce il corretto funzionamento dello stesso, la sua lealtà alle istituzioni democratiche e la fedeltà ai suoi valori.

Come già precisato non si intende come autorità militare un unico soggetto



Istituto di educazione Militare.

Allievi del R.^o Collegio e della Scuola Militare.

dell'ordinamento, fosse anche l'autorità suprema, ma tutti coloro che ai vari livelli esercitano tale funzione, siano comandanti in capo di forza armata o semplici superiori gerarchici. L'autorità militare è diffusa (è estremamente diffusa) e – come già visto – non può essere tolta o annullata, dal punto di vista legale, se non in base a precise fattispecie previste dall'ordinamento.

L'autorità non va confusa con l'autorevolezza, cioè con l'esercizio ottimale e carismatico di tale autorità, auspicabile certamente, ma non necessario. L'appartenente alle forze armate non può delegittimare il suo superiore gerarchico per mancanza di autorevolezza, perché quest'ultimo mantiene sempre la sua posizione di autorità. Esercitare il comando solo con l'autorevolezza mettendo da parte l'autorità è un cattivo servizio che si fa alle Forze armate e alla Nazione.

Non esistono prospettive soggettive nell'esercizio dell'autorità militare, perché tale autorità è conferita esclusivamente al servizio e a vantaggio delle Forze armate e le Forze armate sono istituite esclusivamente al servizio della Repubblica.

Colui al quale è attribuita l'autorità militare non è un manager o un leader (almeno non prevalentemente), secondo una prospettiva aziendalistica che spesso si cerca di far penetrare nell'ordinamento militare, ma un'autorità dello Stato con enormi responsabilità, prioritariamente quelle della difesa della Patria.

Ricollocare al centro dell'interesse istituzionale il ruolo dell'autorità militare, significa svolgere e sviluppare le ragioni profonde dell'attualità delle Forze armate, della loro perdurante importanza e della loro esatta collocazione all'interno dell'ordinamento dello Stato.

Queste riflessioni sono tanto più importanti quanto più si considerino le continue tensioni che riguardano l'autorità militare, sollecitate sia dall'interno sia dall'esterno. Se non si tutela nelle Forze armate il principio di autorità, si rischia di lasciare i comandanti ai vari livelli in perfetta solitudine e con carichi enormi di responsabilità ai quali non fanno da elementi di supporto adeguati poteri. Peraltro, questi ultimi si palesano tanto più necessari quanto più l'autorità perde il suo valore simbolico e morale,

assumendo quasi il ruolo (innaturale) di controparte della relazione gerarchica. Le tensioni interne sono particolarmente pericolose quando vogliono mettere in discussione i fondamenti dell'autorità militare (e lo spirito di corpo), proponendo confusamente sistemi di compartecipazione all'esercizio del comando e alle scelte dell'amministrazione o, semplicemente, contestando il principio della superiorità gerarchica, in ossequio a una vulgata egualitaria che non ha alcun fondamento e nessuna utilità.

È pur vero che la moderna sensibilità democratica ha mitigato alcuni aspetti deleteri dell'autorità, pura espressione di autoritarismo fine a sé stesso, frutto di errate interpretazioni del ruolo e di una certa cultura ideologica, storicamente data. Qui si inserisce la disposizione dell'art. 52, ultimo comma, Cost. per la quale l'ordinamento delle Forze armate si informa allo spirito democratico della Repubblica, cioè alla valorizzazione della persona umana (anche quella obbligata a prestazioni particolarmente onerose e stringenti), che costituisce il motivo di fondo del progetto costituzionale.

Il principio di libertà, di cui si informa la Carta costituzionale, nell'ordinamento militare deve essere messo in equilibrio con l'irrinunciabile principio di autorità, che non potrà mai essere totalmente recessivo, pena la disfunzionalità dell'istituzione alla quale è demandata l'uso della forza e la difesa, anche estrema, della Nazione.

Anche le tensioni esterne possono perturbare l'ordinamento e minare l'autorità militare. Non si dimentichi che il nostro ordinamento giuridico pone una serie di controlli alle Forze armate, da quello costituzionale proprio del Presidente della Repubblica, quale titolare di una "speciale" funzione di comando, a quello politico del Governo e, in particolare del Ministro della difesa, a quello penale demandato alla giustizia militare (oltre che alla concorrente giurisdizione ordinaria), a quello amministrativo, assicurato per la legittimità dei relativi provvedimenti alla giustizia amministrativa e, per gli aspetti gestionali e contabilistici, alla magistratura contabile.

Il sistema dei controlli esterni diventa ancor più complesso tenendo presente le autorità amministrative indipendenti e varie figure istituzionali di garanti. Questo sistema di controlli che, talvolta,

si sovrappongono può provocare disorientamento nella funzione di comando nel momento in cui, per una certa tendenza all'omologazione normativa e giurisprudenziale, non si tengono conto le peculiarità e le esigenze istituzionali delle Forze armate. Insomma, l'autorità militare oltre ad essere messa in discussione, si trova talvolta ad operare tra notevoli difficoltà pratiche che ne rallentano l'azione e ne diminuiscono l'efficacia, con possibili riverberi su tutta la funzionalità della struttura.

5. L'educazione al comando militare

Il comando militare ha bisogno del comandante.

Il comandante non è una persona investita da una missione divina, né un soggetto dotato di un patrimonio genetico particolare che solo lui possiede.

Si può avere una minore o una maggiore predisposizione al comando, ma quest'ultimo è soprattutto frutto di una formazione costante e continua nel tempo. La costanza comporta la capacità di un'applicazione attenta ai contenuti e alle forme del comando. La continuità indica il necessario perdurare nel tempo dell'apprendimento, perché non si finisce mai di imparare. Il comandante non è necessariamente un essere dotato di capacità straordinarie. Ha bisogno di essere educato al comando (la formazione: teoria e pratica), deve maturare un'intenzione morale ferma e determinata (l'etica), ha necessità di padroneggiare tecniche particolari (la preparazione), deve coltivare un patrimonio di conoscenze generali e specifiche (la cultura), vive all'interno dell'esperienza del comando che costituisce una sua seconda natura (l'azione).

L'educazione al comando non consta di un semplice corso di istruzione, né può essere certificata con un titolo di studio o un master. Ha bisogno di luoghi, tempi e spazi appropriati, così come ha bisogno di educatori speciali.

L'educazione al comando è un aspetto fondamentale della formazione militare: anche i militari di leva per il conseguimento del grado di caporale svolgevano un corso interno di scuola comando. Essa non può essere lasciata esclusivamente all'esperienza pratica, all'idea che possa formarsi soltanto sul "terreno", poiché le responsabilità

connesse riguardano il governo di personale e spesso la tutela della vita umana.

L'educazione al comando è teoria e pratica; teoria come studio, approfondimento, riflessione; pratica come sperimentazione costante. Un antico adagio del mondo militare è quello per il quale "il comando è scuola di carattere". La validità dell'assunto non è smentita da ulteriori considerazioni: al carattere, devono essere associate la conoscenza, la moralità e la specifica professionalità.

La scuola di carattere è servizio, addestramento, esercitazioni, pratica sportiva tutta una serie di attività che impegnano il comandante e gli consentono di misurare le sue qualità e la sua attitudine: il carisma, il coraggio, lo spirito di sacrificio, l'obbedienza, l'assunzione di responsabilità. Questo tipo di formazione è adeguata a tutti i livelli di comando e costituisce la base per l'efficace svolgimento della funzione, non di meno, le più alte responsabilità di comando presuppongono una base teorica ancor più salda.

L'educazione al comando è, inoltre e soprattutto, morale e culturale: la cultura del comando si nutre di esempi storici e di rappresentazioni letterarie. La riflessione etica, se non proprio la filosofia morale, è indispensabile per strutturare le basi che consentono in futuro scelte equilibrate, giuste, corrette, con una sola espressione: eticamente orientate. La prospettiva etica, poi, si compenetra con quella culturale: storia, letteratura, filosofia, scienze umane, declinate anche e soprattutto nel campo di interesse specifico.

Esiste un'etica del comando e una cultura del comando che possono essere assimilate solo mediante un progetto formativo di ampio respiro, completo e coinvolgente, che non può limitarsi a una formazione di base sommaria e rapida, ma deve comportare un'educazione permanente.

L'etica del comando si pone sul piano della relazionalità, dove il senso di responsabilità della funzione si traduce in una forma di altruismo verso i propri subordinati e il rispetto e la fiducia reciproci sono precondizioni di un rapporto gerarchico biunivoco che si alimenta della consapevolezza dei propri doveri e della condivisione dell'alta missione affidata alle Forze armate.

In sintesi, il comando va insegnato e sperimentato in un continuo interscambio tra attività teoriche e pratiche.

6. L'etica e la professionalità del comando

La prospettiva etica impone al comandante scelte adeguate e una linea d'azione moralmente ineccepibile. In questo campo, oltre a un'antichissima tradizione etica, è necessario tener presente alcune indicazioni normative che, come etica formalizzata, impongono al comandante una determinata linea di condotta a tutela dei valori della legalità, del senso del dovere e della disciplina.

A questo proposito interviene l'art. 725 turom. Il citato articolo al comma 1 stabilisce che l'autorità conferita al superiore è anche finalizzata a far osservare ai dipendenti le leggi, i regolamenti, gli ordini militari e le disposizioni di servizio, cioè il quadro normativo, operativo e amministrativo nazionale. Peraltro, questo dovere di vigilanza è connotato con il dovere dell'esempio della rigorosa osservanza di quanto viene richiesto ai propri subordinati.

Inoltre, l'art. 89, co. 4 com dispone che i comandanti delle Forze armate vigilano, in concorso, se previsto, con gli organismi internazionali competenti, sull'osservanza delle norme di diritto internazionale umanitario, in caso di conflitti armati e nel corso delle operazioni di mantenimento e ristabilimento della pace e della sicurezza internazionale.

Sempre l'art. 725 turom, al comma 2°, contiene un decalogo di prescrizioni rivolte al comandante che pur tradotte in norme disciplinari presuppongono precise indicazioni etiche stratificate nel tempo e tuttora valide. La norma è un condensato di precedenti disposizioni, contenute nei regolamenti di disciplina militare previgenti, frutto di una tecnica non sempre ineccepibile.

Questa norma, come buona parte del regolamento di disciplina del 1986 (approvato con d.P.R.18 luglio 1986, n. 545, e completamente riprodotto nel com e nel turom vigenti), tradisce la preoccupazione di fondo tesa a recuperare quanto più possibile il patrimonio etico accumulato in una secolare tradizione regolamentare che la

nuova fonte disciplinare (non solo in senso storico, ma anche in senso sostanziale), non permetteva di riassetare nella sua completezza. Ciò perché il nuovo regolamento di disciplina militare non era più (o meglio, non era soltanto) il codice morale delle Forze armate, ma una fonte del diritto soggetta a precise regole di produzione normativa e dal contenuto vincolato alla enunciazione di disposizioni giuridiche e non di precetti morali.

In questo senso, l'art. 725, co. 2, lett. a) turom stabilisce che il superiore deve rispettare nei rapporti con gli inferiori la pari dignità di tutti e informare sempre le proprie valutazioni a criteri di obiettività e giustizia.

L'indicazione, pur nella sua formula stringata, è una delle più dense dal punto di vista etico. Il rispetto della pari dignità di tutti va oltre il divieto di discriminazioni, peraltro positivamente previsto nell'ordinamento militare.

La formula sta a significare che il superiore è soltanto un *primus inter pares*, cioè il depositario di un'autorità che riguarda i destinatari della sua azione di comando, posto al loro stesso livello di dignità sostanziale, ma con una maggiore dignità formale. Si tratta dell'evoluzione della "teoria del capo", che - oggi - in una prospettiva moderna e orientata a un più maturo spirito democratico, avvicina, ma non sovrappone, il comandante al leader. La differenza sta nel fatto che il leader non è necessariamente un'autorità legale, anche se può con autorevolezza esercitare potere gestionale ed è capace di condizionare e orientare i comportamenti altrui, imponendo una propria visione e motivando gli altri alla sua realizzazione.

Il comandante non ha necessariamente qualità superiori a quelle dei propri subordinati, ha responsabilità superiori che gli stessi subordinati sono obbligati a rispettare. Il rispetto fonda anche il tipo di autorità che esercita il superiore; un'autorità capace di sviluppare l'autonomia del dipendente e non più soltanto fondata su vincoli paternalistici che presuppongono una condizione di minorità del subordinato.

Inoltre, la disposizione ci dice che il superiore ha un dovere di imparzialità che si riverbera nella capacità di giudizio, ogni qual volta è chiamato a effettuare valutazioni dell'operato dei propri subordinati. Si tratta della



applicazione del criterio del giudizio efficacemente definito "lente della giustizia" che, in contesto di giustizia organizzativa, tende all'attuazione del principio dell'*unicuique suum*.

In un ambito dove la rete delle relazioni interpersonali è particolarmente estesa e fitta, la percezione dell'equità o dell'iniustizia è molto alta, e un giudizio su un singolo si riverbera su tutta la comunità, sia quando quest'ultimo è avvertito come giusto e adeguato, sia - maggiormente - quando è percepito come sproporzionato, in positivo o in negativo, adombrando il comportamento del superiore di favoritismo o di fiscalismo.

In stretto collegamento con la disposizione precedente, l'art. 725, co. 2, lett. b), tuom, stabilisce che il superiore deve evitare, di massima, di richiamare in pubblico il militare che ha mancato e per riprenderlo, sempre se possibile, deve convocarlo in disparte e usare, nel richiamo, forma breve ed energica, riferendosi unicamente al fatto del momento.

Disposizione di grande saggezza, costituisce una specificazione del dovere del rispetto della pari dignità, non solo nello svolgimento del rapporto gerarchico di subordinazione, ma in relazione all'intero consorzio militare di riferimento. La norma, per la verità, reca un'ambiguità di fondo (e un difetto di coordinazione sistematica), perché è stata tratta dal precedente sistema disciplinare, dove questo modo di "richiamare" il militare era contenuto nell'articolo recante i principi fondamentali in tema di punizioni, mentre nell'attuale contesto non attiene specificatamente all'azione disciplinare. È evidente che la disposizione salvaguardi la sensibilità del dipendente "ammonito" dal superiore che non va esposto al pubblico ludibrio, anche se la clausola "sempre se possibile" attenua molto la cogenza della prescrizione. Particolarmente importante è la disposizione di cui all'art. 725, co. 2, lett. c) tuom, per la quale il superiore deve approfondire la conoscenza dei dipendenti, valutarne le precipue qualità individuali e svilupparne la personalità. A questa si collega strettamente, in quanto specificazione, la disposizione di cui all'art. 725, co. 2, lett. d), tuom, per la quale il superiore deve provvedere all'istruzione militare del personale e attuare le misure intese a promuovere l'elevamento culturale, la formazione

della coscienza civica, la preparazione professionale e la consapevole partecipazione.

È la trasposizione giuridica dell'etica della cura, dell'altruismo del comandante e della sua necessaria empatia, del suo porsi al di fuori di una posizione egocentrica per rendersi disponibile agli altri e facilitarne la comprensione, per assumerne la cura in un percorso di formazione e di crescita individuale e collettiva.

È un'etica che presuppone lo spirito di gratuità, che non si attende compensi o ricompense e rimane fedele all'atteggiamento di cura e di assunzione di responsabilità per l'altro.

La conoscenza dei dipendenti non è una semplice catalogazione degli stessi per categorie stereotipate, ma una profonda comprensione delle realtà individuali che tiene conto delle attitudini, delle aspettative, delle esigenze, delle potenzialità e delle criticità, insomma dell'intero universo della persona che, non si dimentichi, nel servizio militare accetta anche il rischio di sacrificare la propria vita.

Il comandante deve necessariamente coltivare anche competenze psicologiche per comprendere caratteri e atteggiamenti, di cui - peraltro - deve esprimere un giudizio periodico, in quanto deve valutare qualità individuali, mediante la documentazione caratteristica.

La conoscenza, d'altra parte, è il presupposto per valorizzare il dipendente e contribuire alla sua crescita individuale, mediante lo sviluppo della sua personalità. Qui si inserisce la disposizione collegata che individua alcune, le principali, linee di formazione individuale, iniziando dall'istruzione militare che - oggi - in un'organizzazione dove si accede per atto esclusivamente volontario, è un aspetto precipuo della preparazione professionale.

Il comandante è un istruttore, ma anche e soprattutto un insegnante che partecipa a un processo formativo incessante, assommando le funzioni di tutor e di mentore. La disposizione, d'altra parte, si premura di non lasciare la formazione a un livello unidimensionale, di natura prettamente tecnica, ma indica anche nell'elevamento culturale l'altra linea di

intervento del superiore che tende ad arricchire di contenuti, cosiddetti alti, la preparazione e il patrimonio conoscitivo del proprio dipendente. Con la cultura, il progetto formativo è perfetto, e si completa con la cosiddetta azione morale del comandante, tesa principalmente allo sviluppo della coscienza civile e della consapevole partecipazione ai valori etici del mondo militare (la coscienza militare).

Il militare è un cittadino della Repubblica (la cittadinanza è ancora un requisito indispensabile per l'arruolamento) e se il suo dovere fondamentale è quello dell'assoluta fedeltà alle istituzioni repubblicane, espressione in cui si ricomprendono i valori costituzionali, democratici e repubblicani dello Stato, deve avere esatta contezza e coscienza di questi valori e del ruolo che essi giocano nell'adempimento della sua alta missione. Ecco allora che nell'appartenente alle Forze armate la coscienza istituzionale, espressione di consapevole partecipazione, è costituita dalla coesione di valori militari e civili. Sempre nel contesto di assunzione di responsabilità per l'altro, l'art. 725, co. 2, lett. e) turom dispone che il superiore deve curare le condizioni di vita e di benessere del personale; inoltre l'art. 725, co. 2, lett. f) turom stabilisce che il superiore deve assicurare il rispetto delle norme di sicurezza e di prevenzione per salvaguardare l'integrità fisica dei dipendenti.

Si tratta di due disposizioni che si integrano, la prima dal contenuto più generale e indeterminato, impone al superiore di farsi carico anche delle condizioni di vita (militare) e di benessere del personale, due espressioni intimamente collegate, perché le migliori condizioni di vita influiscono sul benessere e quest'ultimo si persegue elevando la qualità della vita. L'ampia formulazione della disposizione lascia al comandante un campo di interventi molto ampio che va dalle condizioni materiali di vita (vitto, alloggio, igiene, vestiario, sicurezza) all'assistenza morale e alla protezione sociale (attività assistenziali, culturali e ricreative e sportive).

Il tema del rispetto delle norme di sicurezza e di prevenzione si iscrive nella più ampia materia della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, anche se non la esaurisce, perché il comandante ha obblighi di vigilanza anche per quelle attività non strettamente rientranti in

tale materia, ma che ineriscono alla specialità della funzione militare, quali le attività operative, addestrative e logistiche di aderenza. L'art. 725, co. 2, lett. g), turom prevede che il superiore deve accordare i colloqui richiesti nelle forme stabilite, anche per motivi di carattere privato o familiare, e provvedere a una sollecita valutazione delle istanze presentate nei modi prescritti. È una disposizione che disciplina la comunicazione interna in senso ascendente, obbligando il superiore a trattare le istanze e le richieste che provengono dai propri dipendenti. Implica una capacità di ascolto e di accoglienza che precede l'aspetto burocratico del ricevimento a rapporto o della risposta alla specifica istanza: il superiore non è un ufficio reclami o un organo di consulenza.

Il colloquio sottende una prospettiva dialogica che, senza sospendere il rapporto di autorità, crea vicinanza e apertura al confronto, introducendo nella relazione gerarchiche temi personali, e anche inusuali. Si apre un canale privilegiato dove possono fluire considerazioni, opinioni, emozioni e sentimenti che alimentano la fiducia e la stima reciproche e migliorano la qualità del rapporto personale, con indubbi positivi riflessi anche sulle relazioni di servizio.

L'art. 725, co. 2, lett. i) turom stabilisce che il superiore deve porre tutte le proprie energie al fine di mettere l'inferiore nella condizione migliore per eseguire l'ordine avuto. Disposizioni di grande importanza che getta luce sulla natura dell'ordine militare, sulla sua imprescindibile valenza operativa e sulla necessità del superiore di farsi carico anche delle funzioni esecutive proprie del dipendente. L'ordine militare non è un provvedimento amministrativo ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241. È un provvedimento istituzionale proprio dell'ordinamento militare, avente funzioni operative, di servizio e disciplinari alle quali possono conseguire effetti giuridici. È il principale strumento con il quale il superiore gerarchico adempie i compiti istituzionali, assumendo la responsabilità dell'ordine, compresa la sua esatta esecuzione. Infine, l'art. 725, co. 2, lett. h) turom che, come norma di chiusura, ribadisce principi generali per i quali il superiore deve tenere in ogni occasione esemplare comportamento e agire con fermezza, comprensione e imparzialità. L'esemplarità viene ulteriormente ribadita per la sua

importanza etica e formativa: costituire un modello di comportamento che ispiri l'emulazione come apprendimento per imitazione. L'agire con fermezza, comprensione e imparzialità è, in ultima analisi, il modello di comportamento per lo stesso superiore che deve esprimere doti di carattere, con particolare riguardo alla determinazione e alla volontà, a quelle qualità umane che si riferiscono soprattutto alla capacità di capire a livello spirituale, psicologico e affettivo, e a un profondo senso di giustizia.

Il percorso di lettura dell'art. 725, co. 2, turom ha consentito di toccare i principali punti connessi con l'etica del comando. Il citato articolo, seppur costituisce un insieme di regole giuridiche, la cui violazione può integrare la responsabilità per il superiore che non vi ottemperi, riflette il carattere morale della disciplina militare, la quale, nonostante la cosiddetta sua giuridificazione, non perde il suo profondo radicamento etico. D'altra parte, l'etica del comando è solo una parte dell'etica militare; quest'ultima costituisce la base etica comune per tutti i militari, implicando le classiche virtù dell'onore, del coraggio, della fedeltà, dell'obbedienza, della lealtà e dell'amor di Patria, che rappresentano virtù presupposte per un comandante.

Se l'etica del comando fonda l'autorità del superiore, la professionalità ne esprime la sua autorevolezza. La professionalità del comando è richiesta in funzione dei compiti istituzionali da perseguire e delle esigenze della pertinente organizzazione. Una professionalità che comporta conoscenze, competenze e abilità di base, al di là della specificazione degli stessi compiti istituzionali. La professionalità, quindi, comporta una precisa preparazione tecnico-professionale. Inoltre, il possesso di alcune competenze e abilità, definite anche soft skills, che presuppongono conoscenze psicologiche, giuridiche, sociologiche, organizzative e comunicative, deve essere patrimonio comune a tutti i superiori che fanno esercizio del comando nelle organizzazioni militari di riferimento, nonostante la diversità tecnica, amministrativa e giuridica dei compiti istituzionali individuati. La complessità dell'aspetto professionale del comandante presuppone, perciò, una tecnica del comando prima e contestual-

mente a una prassi del comando, il tutto sorretto sempre dall'etica del comando. Non è soltanto un problema di gestione del personale o, come è più appropriato in ambito militare, di governo del personale, ma anche di capacità organizzativa, relazionale, comunicativa, di decisionalità, in sintesi di predisposizione al comando.

Solo per comodità espositiva parliamo di aspetti professionali distinguendoli da quelli etici, ma è indubbio che i due aspetti si compenetrano strettamente. D'altra parte, la disanima etica operata nell'illustrazione dei contenuti dell'art. 725 turom, è possibile ripercorrerla in senso prevalentemente tecnico-professionale, rileggendo proprio il medesimo articolo: si tratta di prospettive diverse, ma di un unico orizzonte descrittivo e prescrittivo. Anche per questi aspetti "soft" della professionalità è possibile, per una ragione di concretezza, ancorare una pur sommaria disamina a un dato oggettivo: la documentazione caratteristica. In questo contesto le capacità sono valutate secondo una graduazione ascendente che ne evidenzia la minore disponibilità o la massima padronanza.

7. Conclusioni

Il percorso affrontato in questo saggio ha messo in evidenza una netta distinzione tra autorità e potere. In ambito militare, questa distinzione è fondamentale perché può connotare, secondo una diversa modulazione, la principale funzione organizzativa e operativa delle Forze armate: il comando militare. Il comando militare è soprattutto autorità, morale e professionale. L'etica riempie di contenuti una funzione che, senza una condotta moralmente accettabile, sarebbe estrinsecazione di puro potere, la cui deriva potrebbe facilmente condurre all'arbitrio. Il comando militare ha anche bisogno di potere (giuridico), perché si nutre di legittimazione legale (e non solo morale) e deve rendere conto del suo operato, mediante la responsabilità. Un equilibrio dettato non solo dal buon senso, ma da una forte educazione al comando, da una pratica del comando responsabile e determinata e da uno studio costante della funzione (giuridico, filosofico, letterario, sociologico e psicologico). Il comando militare è arte complessa e delicata e come arte attinge allo spirito umano, alla sua creatività e all'innato senso morale per il bene e la giustizia.





IL PERCORSO DELLA LEADERSHIP

FRANCESCO NORANTE

Francesco Norante (corso 1984-87), President di Leonardo Canada e US Corporation, analizza la lunga e difficile strada verso il raggiungimento ed il mantenimento del vertice

Il nostro numero monografico è intitolato "Anatomia della Leadership". Partendo dalle tue radici, in che modo l'esperienza alla Nunziatella ha forgiato la tua visione iniziale della leadership e quali principi di allora porti ancora con te nel tuo ruolo attuale?

Paradossalmente ti rendi conto di quanto l'esperienza alla Nunziatella abbia forgiato il tuo carattere e ti abbia preparato inconsapevolmente a ruoli di leadership solo dopo che l'hai lasciata. Vivere per tre anni a stretto contatto con altri ragazzi provenienti da contesti molto diversi dal mio e in un regime di rigida disciplina ha forgiato le mie capacità di lavorare in squadra. Mi ha insegnato l'importanza di assumermi la responsabilità delle mie decisioni. Una cosa che pensiamo scontata, ma nella vita lavorativa ti accorgi che sono più i casi contrari.

Ancora oggi non ho timore a prendere decisioni con la piena consapevolezza della responsabilità di quello che faccio. Alla Nunziatella ho imparato che l'esempio distingue il leader. Chi ti guarda, che sia un allievo più giovane oppure un tuo dipendente, si aspetta che tu prenda decisioni e ti assuma le tue responsabilità. In questo devo dire che la nostra scuola è stata un'esperienza unica, e la resilienza e l'integrità imparate allora mi accompagnano sempre.

Dalla disciplina dell'Arma dei Carabinieri alla gestione della sicurezza di eventi globali come le Olimpiadi Invernali di Torino e Vancouver. Come si è evoluto il tuo stile di leadership, passando da una struttura gerarchica a una di gestione di progetti complessi e internazionali ad altissima pressione?

Diciamo che le basi imparate sia alla Nunziatella sia, successivamente, durante gli anni nell'Arma dei Carabinieri sono state essenziali. Ovviamente mi sono dovuto adattare ed evolvere. Non penso che la leadership sia un concetto statico, ma piuttosto che richieda costante adattamento e flessibilità. Nell'ambiente militare la leadership era caratterizzata da una chiara catena gerarchica e, se vogliamo, non era mai in discussione: il grado determinava il tuo ruolo nell'organizzazione. La distinzione si basava semmai sulla tua capacità di prendere decisioni anche in situazioni complesse e sotto forte stress.

Il passaggio al mondo delle Olimpiadi inizialmente è stato un po' disorientante. Mi sono dovuto evolvere, e così ha fatto la mia leadership. Le Olimpiadi sono un ambiente completamente diverso, multiculturale e con molteplici stakeholder. L'autorità formale è molto meno determinante. Ho imparato che nella gestione di progetti complessi devi saper costruire il consenso, coordinare



team composti da persone con background diversi e valorizzarne le differenti competenze. Nel mio caso, poi, ho dovuto amalgamare professionisti provenienti da tutto il mondo e renderli efficaci in breve tempo. La dimensione del team è cresciuta da poche decine a quasi duemila persone in meno di cinque anni.

In una situazione in continua evoluzione, in cui si partiva da zero e con pochissimo tempo a disposizione, la mia esperienza al ROS dei Carabinieri è stata probabilmente quella più utile. Essere un po' entrepreneur, pensare in maniera flessibile ed essere capace di prendere decisioni rapidamente anche sotto notevole stress mi ha aiutato moltissimo. Ho dovuto imparare a negoziare e ad allineare attori con interessi molto diversi, pur mantenendo sempre chiari gli obiettivi da raggiungere. Ho imparato a fornire una direzione nei momenti di incertezza, mantenendo la flessibilità necessaria ad adattarsi a contesti in continua evoluzione. È stata per me un'opportunità fantastica, che mi ha consentito di arrivare dove sono oggi. Senza l'esperienza delle Olimpiadi non avrei avuto l'opportunità di evolvere così tanto nella mia carriera professionale.

Le Olimpiadi sono un palcoscenico mondiale dove la pressione è massima. Puoi raccontarci un episodio specifico di quei periodi in cui hai dovuto prendere una decisione critica in poco tempo? Qual è stata l'"anatomia" di quella scelta?

Cito un episodio minore, ma per me molto significativo. Ricordo che a febbraio 2005 dovevamo testare la pista da bob di Cesana. Poche settimane prima dell'arrivo dei team da tutto il mondo, l'azienda che aveva l'appalto per la pulizia della pista decise di bloccare i lavori per divergenze contrattuali. Dovete sapere che la pista, prima di essere ghiacciata, deve essere completamente pulita da qualsiasi residuo per evitare che granelli di cemento o altre impurità possano creare gravi problemi di sicurezza durante la discesa. Ricordo come fosse oggi che il Direttore Generale mi chiamò nel suo ufficio e mi disse: "Francesco, ho bisogno che con il tuo personale ti organizzi in squadre e lavoriate su turni di 24 ore per essere sicuri che la pista sia completamente pulita".

Ora, la cosa era molto più facile a dirsi che a farsi. Bisognava convincere il mio personale a svolgere un'attività non

rientrava esattamente nei compiti per cui erano stati assunti. Aggiunsi che io stesso avrei lavorato sulla pista con scopa e attrezzi finché non fosse stata pronta.

Feci un sondaggio e il numero di persone che inizialmente si dimostrarono pronte a seguirmi fu superiore alle attese. Non tutti lo fecero subito, però. Allora promisi che, per chi avesse aderito, avremmo organizzato una giornata di discesa in bob e una sessione al poligono di tiro del biathlon. In più, mi impegnai a far avere a tutti un premio economico straordinario per la loro disponibilità.

Insomma, trasformai una potenziale catastrofe per il Comitato Organizzatore in un'attività di team building. La cosa più interessante è che dopo pochi giorni anche persone di altre divisioni decisero di unirsi a noi e, in tre settimane, preparammo la pista per i test event. Non penso che gli atleti arrivati per le gare si siano mai accorti che la pista era stata preparata direttamente da noi.

Oggi sei President di Leonardo Canada e US Corporation. Quali sono le differenze fondamentali tra la leadership nel settore pubblico/militare e quella nel mondo corporate? Hai dovuto "disimparare" o riadattare alcuni aspetti del tuo approccio?

Non penso di aver dovuto disimparare, piuttosto ho dovuto imparare ad applicare quei principi appresi molti anni fa adattandoli a un contesto diverso. Se guardiamo al mondo militare, la "missione" è, se vogliamo, l'obiettivo principale. Nel mio mondo attuale devi conciliare l'obiettivo con i risultati economici, l'evoluzione tecnologica e le aspettative degli stakeholder. La differenza fondamentale riguarda la velocità del cambiamento (l'azienda in cui sono entrato nel 2010 è profondamente diversa da quella del 2026) e la capacità di continuare a competere in un mercato globale.

Devi essere capace di valorizzare le capacità individuali, non avere timore del confronto e trarre beneficio dalle diverse competenze. Le cose che accomunano le mie esperienze, invece, si ritrovano soprattutto nella fase esecutiva dei progetti, in cui la disciplina mentale e il senso di responsabilità richiesti sono identici.

Hai vissuto e lavorato in Italia, Regno

Unito e ora in Canada. In che modo l'esposizione a culture così diverse ha arricchito la tua "cassetta degli attrezzi" di leader? Credi in una leadership "universale" o pensi che debba sempre adattarsi al contesto culturale?

Innanzitutto l'esperienza internazionale è qualcosa che, secondo me, tutti dovrebbero provare. Fornisce sfide e stimoli continui che non si troverebbero altrimenti. Mi ha arricchito enormemente, sia sul piano personale sia su quello professionale. Se devo identificare delle caratteristiche della leadership in contesti così diversi, posso dire che il contesto culturale locale è imprescindibile; tuttavia, esistono dei valori globali come l'integrità, il valore delle relazioni umane e la capacità di adattamento che l'esperienza internazionale contribuisce ad affinare.

Se guardo ai Paesi dove ho lavorato, mi sento di dire che l'Italia mi ha trasmesso la capacità di adattamento; il Regno Unito la pragmaticità e la pianificazione; il Canada e gli Stati Uniti il dialogo, il focus sugli obiettivi e l'adattabilità a situazioni di forte stress. In conclusione, secondo me, non è necessario cambiare i propri valori solo perché ci si trova fuori dal proprio contesto culturale. Ci si deve immergere nella realtà locale, adattando il proprio bagaglio o "cassetta degli attrezzi", come l'hai chiamata tu. Se si riesce a combinare le due cose, il successo arriverà sicuramente.

Se dovessi "sezionare" la tua leadership per i nostri lettori, quali sarebbero i tre "organi" vitali, gli elementi senza i quali non potresti guidare efficacemente un'organizzazione complessa come Leonardo?

Cercherò di essere sintetico ed evidenziare tre caratteristiche che considero vitali:

- **Visione:** Guardare sempre più in là del proprio naso. Non accontentarsi e non fare scelte comode. Pensare a quali traguardi ambiziosi si possono raggiungere. Non avere paura, ma avere la consapevolezza che i risultati arrivano solo se si è disposti al sacrificio.
- **Capacità decisionale:** Bisogna avere il coraggio delle proprie scelte. Se sei in una posizione di leadership, se lo aspetta chi riporta a te, ma anche chi ti ha messo in quella posizione. I leader indecisi non vanno molto lontano.

- **Fiducia nelle persone che ti stanno accanto:** Non si raggiungono grandi risultati da soli. Bisogna saper creare un ambiente in cui le persone che ti circondano si sentano a loro agio e siano desiderose di collaborare. Il mio consiglio è quello di circondarsi sempre di persone che abbiano a cuore i tuoi stessi obiettivi.

In un mondo in rapida trasformazione, quali sono le sfide più ardue per un leader nel settore dell'alta tecnologia e della difesa oggi? Come ti prepari a guidare Leonardo attraverso queste sfide, promuovendo al contempo una cultura di innovazione?

Diciamo che viviamo in un contesto molto complesso, ma allo stesso tempo estremamente stimolante. Nella nostra azienda gli obiettivi sono molto chiari e i target che dobbiamo raggiungere nei prossimi cinque anni sono molto sfidanti. Per fare questo dobbiamo investire nell'innovazione senza però dimenticare il nostro DNA e i settori in cui siamo già leader mondiali.

Dobbiamo essere focalizzati su un futuro di crescita senza trascurare il presente e ciò che già facciamo oggi. Vedo una crescita organica che consenta di consolidare il gruppo nel nostro core business della Difesa, ma che ci permetta anche di crescere in maniera importante nello Spazio e nell'Intelligenza Artificiale.

Guardando indietro alla tua carriera, quale è stata la decisione più difficile che hai dovuto prendere e cosa ti ha insegnato sulla responsabilità che deriva dal comando?

Non penso ci sia stata una singola decisione. Semmai ci sono state moltissime situazioni in cui ho dovuto prendere decisioni non semplici. Nella quasi totalità dei casi non avevo a disposizione tutti gli elementi chiari, e ho imparato che un leader deve saper decidere anche quando non ha tutte le certezze.

A volte è un po' disorientante, ma se ci si affida alle proprie certezze e ai propri valori si riesce a superare questi momenti e a prendere le decisioni migliori per i team di cui si ha la responsabilità. Bisogna ricordarsi anche che, in queste situazioni, si è soli, che piaccia o meno. Si deve saper ascoltare e raccogliere i pareri di tutti, ma la decisione finale compete esclusivamente a chi ha la leadership e non può essere

delegata. Se ciò accade, il team perderà fiducia e i risultati nel medio e lungo periodo ne soffriranno.

Pensando ai giovani allievi della Nunziatella che leggeranno la tua intervista su Rosso Maniero, quale consiglio ti senti di dare a chi aspira a una carriera di leadership, magari sognando un percorso internazionale come il tuo?

Se penso alla mia carriera professionale, mi sento di dire ai ragazzi che dovrebbero mantenere sempre una mente aperta. Non devono pensare ai fallimenti come a un disonore: sono momenti in cui ci si riallinea, e si impara molto di più da queste battute d'arresto che dai successi.

Ricordo che nell'estate del 2002, solo 7-8 mesi dopo aver lasciato l'Arma, mi sono ritrovato temporaneamente senza lavoro per una serie di vicissitudini. Avevo fatto diversi colloqui, ma le risposte faticavano ad arrivare. Allora decisi che avevo bisogno di cambiare aria e fare un reset completo; forse non ero abbastanza sereno per invogliare qualcuno ad assumermi. Trovai un annuncio sulla Stampa (allora si guardavano ancora gli annunci di lavoro cartacei) in cui cercavano persone disposte a imbarcarsi per la stagione della pesca al salmone in Scozia. Decisi di andare e passai due mesi su un peschereccio al largo delle coste

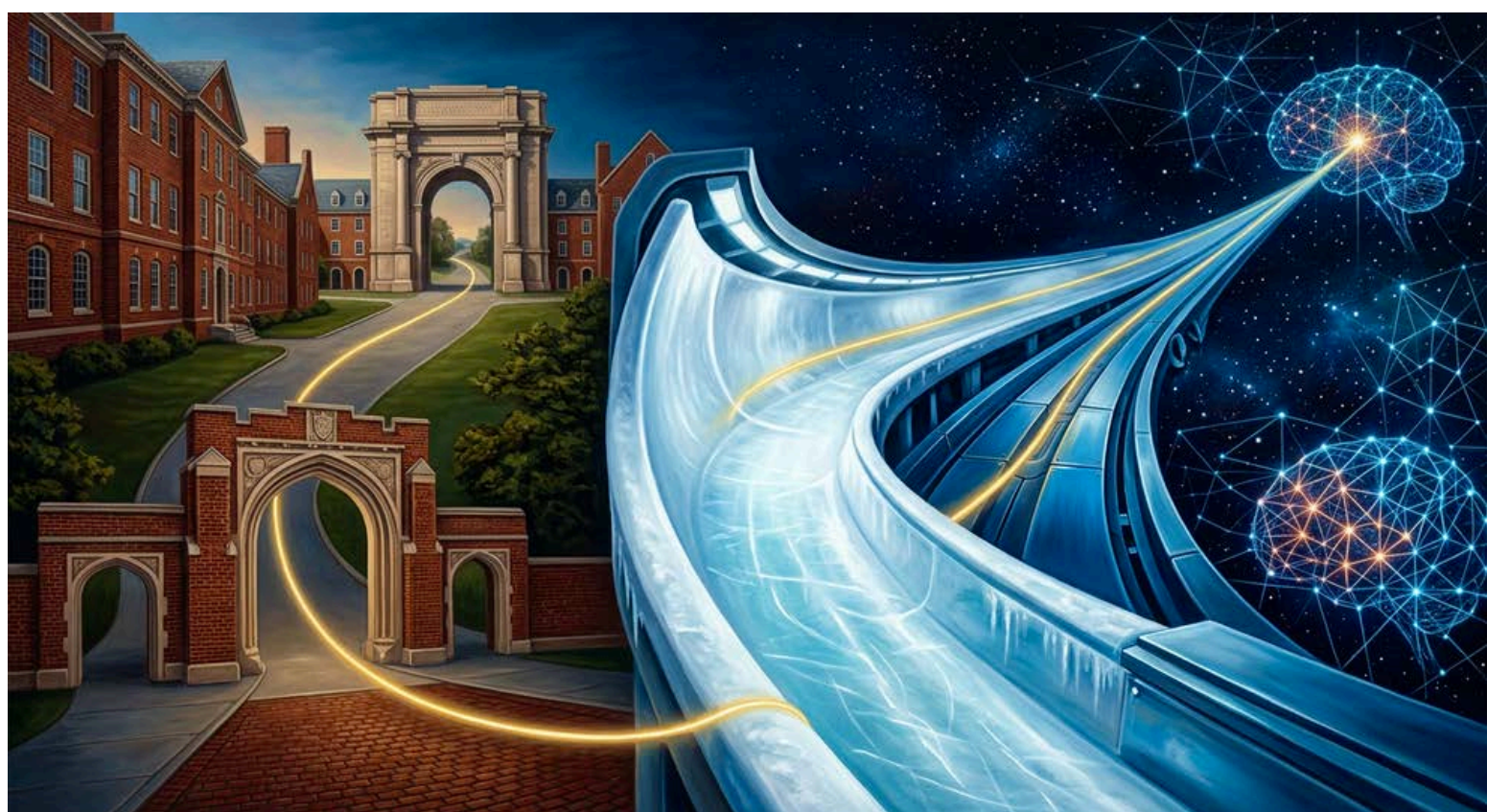
scozzesi. Fu un'esperienza dura, che mi rimise con i piedi per terra e mi convinse che non dovevo temere l'incertezza del futuro. Avevo gli strumenti e la determinazione per emergere. Alla fine così avvenne, e quell'esperienza è entrata di diritto a far parte della mia "cassetta degli attrezzi".

Al di là delle strategie e dei risultati, cosa significa per te, personalmente, essere un "leader"? Qual è l'impronta che speri di lasciare nelle persone e nelle organizzazioni che hai guidato?

È una domanda non semplice, perché si rischia facilmente di cadere nella retorica. Per me, essere un leader significa aver contribuito a far crescere le realtà in cui sono stato.

Mi piace poter vedere che le aziende in cui ho lavorato sono diventate realtà solide, contesti in cui le persone sono felici di lavorare e in cui molti aspirano ad entrare.

Pensare esclusivamente ai risultati numerici non è pagante. Preferisco che i risultati arrivino attraverso la creazione di un'organizzazione in cui la cultura della collaborazione sia il vero motore e consenta a tutti di prosperare. Vorrei lasciare un'impronta duratura e sperare di aver contribuito a creare basi solide affinché la mia organizzazione sia in grado di affrontare le sfide future con fiducia.







LEADERSHIP GEOPOLITICA

ALBERTO CARUSO DE CAROLIS

Alberto Caruso de Carolis (81-84), Ufficiale superiore in congedo della Guardia di Finanza, partner in società di consulenza strategica e docente universitario, discute un modello multidimensionale per la valutazione della leadership geopolitica nell'era della sovranità digitale

La valutazione della leadership geopolitica di uno Stato nel XXI secolo richiede un netto superamento dei modelli tradizionali basati esclusivamente sull'estensione territoriale, sulla forza militare o sul carisma dei leader individuali. Con questo articolo si esamina il panorama dei modelli in letteratura proposti per misurare la potenza e l'influenza di una nazione, integrando i dettami della geopolitica classica con le moderne necessità di autonomia strategica, padronanza tecnologica e resilienza informatica.

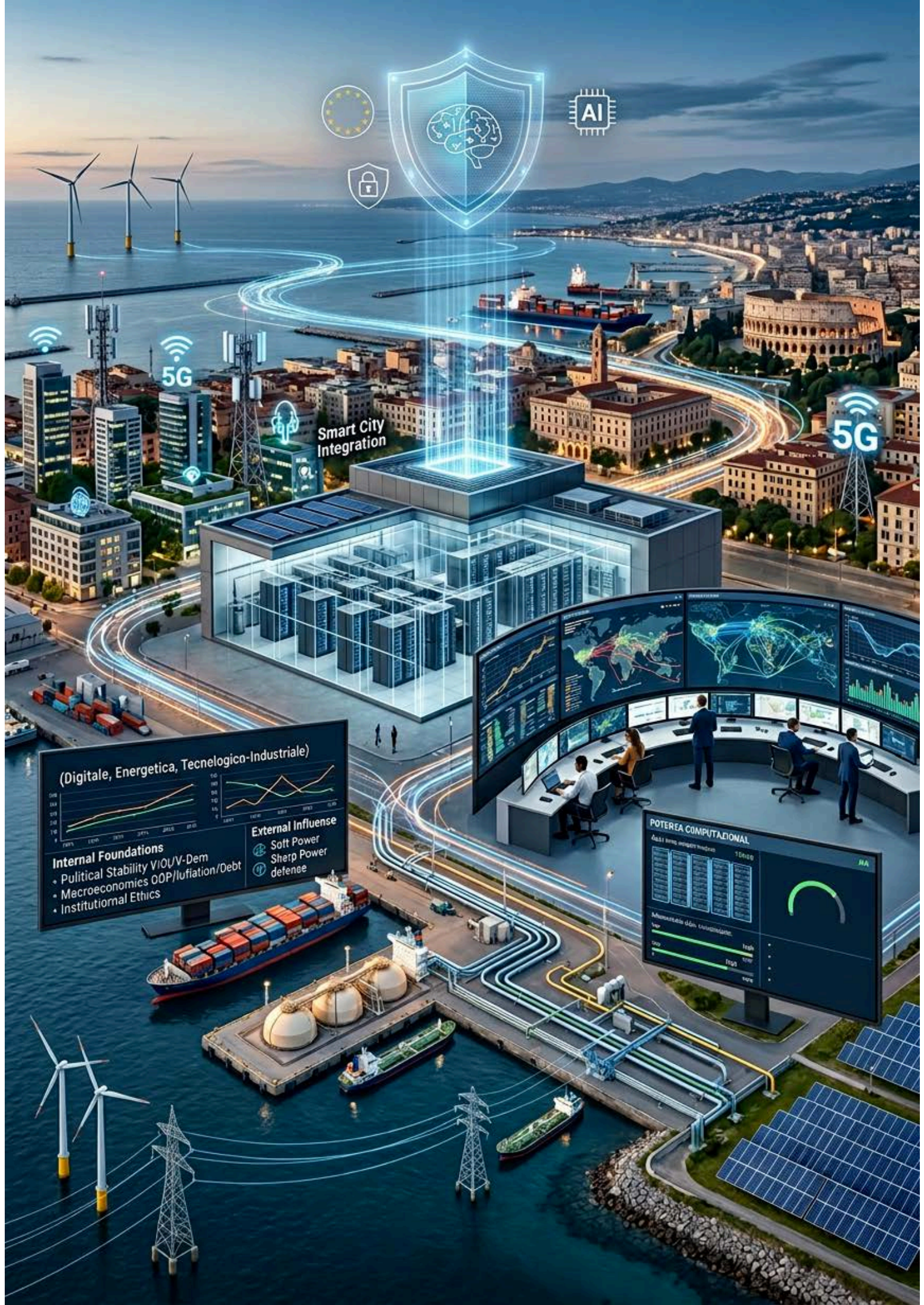
Il framework teorico storicamente adottato prende le mosse dalle visioni geopolitiche contrapposte ma fondamentali del Novecento: la teoria dell'Heartland di Halford Mackinder (il controllo del perno eurasiatico) e quella del Rimland di Nicholas Spykman (il controllo delle fasce costiere). Se storicamente il controllo di queste aree fisiche è stato il fulcro della politica estera delle superpotenze per evitare l'emergere di egemonie ostili, oggi i confini della proiezione di potenza si sono espansi verso nuovi domini immateriali:

- la dimensione cognitiva,
- lo spazio cibernetico,
- le nuove tecnologie,
- l'intelligenza artificiale

- la finanza virtuale.

Per valutare compiutamente la leadership di uno stato, un innovato modello deve basarsi su tre pilastri fondamentali:

- sicurezza infrastrutturale e coerenza strategica: Un nuovo modello deve valutare la capacità di uno Stato di assicurare le proprie catene di approvvigionamento energetico e diversificarlo attraverso corridoi sicuri.
- dominio tecnologico, asset intangibili e sovranità digitale: Il baricentro della ricchezza e del potere globale si è spostato dal capitale fisico a quello intangibile (dati, brevetti, algoritmi, piattaforme). Il nuovo modello deve valutare la capacità di un Paese di competere in mercati altamente concentrati attraverso lo sfruttamento di asset digitali e tecnologie avanzate. Un leader globale deve dimostrare di saper sviluppare e proteggere infrastrutture di Smart City all'avanguardia, reti 5G e intelligenza artificiale, navigando abilmente la tensione geopolitica tra un internet universale aperto e la crescente "territorializzazione" (o nazionalizzazione) dello spazio cibernetico in blocchi di influenza.
- resilienza cibernetica e potere normativo: La leadership non si



5G

Smart City
Integration

5G



impone solo con la forza commerciale o militare, ma anche con la capacità di dettare gli standard normativi internazionali (potere strutturale). Questo indicatore misura l'efficacia di uno Stato nel costruire "sicurezza cooperativa", dotandosi di difese informatiche adeguate alla protezione delle infrastrutture critiche e dei fornitori di servizi digitali. Si analizza in particolare la capacità di esportare i propri standard di risk management e di data protection nel mondo, prendendo a modello le normative europee come il GDPR, la Direttiva NIS e il Cybersecurity Act, che fungono da barriera alla dipendenza tecnologica ed estendono la sovranità dello Stato nello spazio digitale globale.

Si propone quindi una matrice di valutazione che ridefinisca il concetto di leadership, dimostrando che le potenze dominanti di oggi sono quegli Stati capaci di orchestrare un'integrazione perfetta tra il controllo delle risorse fisiche (geografia ed energia) e la conquista degli spazi immateriali (dati, reti cibernetiche e regole digitali), mettendo in sicurezza la propria sovranità in un mondo profondamente interconnesso.

La letteratura istituzionale più utile, in particolare quella della Commissione Europea, propone un approccio multilivello che lega governance, infrastrutture, mercati e persone; sul piano energetico, la valutazione della sicurezza nazionale usa invece indici e parametri di rischio comparabili tra Paesi. La Commissione Europea definisce la sovranità digitale come la capacità dell'UE di esercitare indipendenza nel dominio digitale restando aperta e connessa ai network globali, e la collega a una struttura a quattro livelli:

- governance digitale
- infrastrutture/software/dati
- prodotti e mercati digitali
- persone

La stessa sottolinea che la sovranità non coincide con isolamento o protezionismo, ma con capacità autonoma di decidere, investire e innovare riducendo dipendenze critiche. La policy "Tech sovereignty" rafforza questa impostazione, definendola come la capacità di agire indipendentemente sviluppando e controllando tecnologie, dati e infrastrutture chiave (<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eu-tech-sovereignty>).

Se si vuole definire la leadership geopolitica di una nazione in modo operativo, il metodo più efficace è quindi costruire un indice composito di sovranità strategica con tre blocchi:

- digitale,
- energetico,
- tecnologico-industriale.

La sovranità digitale

Per la componente digitale, la Commissione UE suggerisce di guardare a dipendenze da fornitori extra-UE, capacità di governo del "digital stack", interoperabilità, cybersecurity, competenze e capacità di innovazione (si richiama in particolare sul tema, il position paper "La geopolitica dell'algoritmo" - Rapporto realizzato dalla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura Venezia Giulia in collaborazione con The European House - Ambrosetti, https://www.regioni.it/cms/file/image/upload/2024/Festival_Cambiamento/Position-Paper-La-geopolitica-dell'algoritmo_Maggio-2024.pdf).

Sul piano geopolitico, la letteratura istituzionale europea mostra che la leadership non dipende solo da potenza militare o dimensione economica, ma dalla capacità di controllare snodi infrastrutturali e standard. La Commissione europea collega la "tech sovereignty" a competitività, resilienza, sicurezza e autonomia strategica, citando anche la forte dipendenza extra-UE nei prodotti, servizi e infrastrutture digitali chiave. Il JRC (Joint Research Centre) aggiunge che la sovranità digitale va letta come una sfida di vulnerabilità critiche, governance e capacità di influenzare regole e standard in un ordine internazionale contestato (<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC144908>).

Il JRC, nel brief più recente sulla sovranità digitale come strategia geopolitica, inquadra il tema nel contesto della "weaponised interdependence" e della competizione sul controllo tecnologico. Qui la sovranità digitale viene letta come capacità di agire in modo indipendente nel dominio digitale restando connessi ai network globali, e propone quattro priorità: influenza normativa e coalizioni, riduzione delle dipendenze critiche, economic statecraft (ovvero l'arte di governo economica, cioè l'uso strategico di strumenti economici da parte di uno Stato per perseguire obiettivi di politica

estera e interessi nazionali, agendo come alternativa o complemento alla forza militare. Questo concetto include sia misure coercitive, come sanzioni e dazi, sia incentivi positivi, quali aiuti esteri, accordi commerciali preferenziali e investimenti strategici, <https://bush.tamu.edu/economic-statecraft/what-is-economic-statecraft/>).
·resilienza democratica.

Questo testo è molto utile perché traduce la sovranità in una matrice geopolitica e non solo regolatoria. Per il livello infrastrutturale, il JRC nel documento "Data sovereignty for local governments. Considerations and enablers", offre un taglio operativo interessante, perché definisce la sovranità dei dati come capacità di controllare o accedere ai dati e di orientare la trasformazione digitale secondo valori sociali e priorità politiche dell'UE. Anche se il focus è locale, il metodo è trasferibile allo Stato: chi controlla dati, accesso e clausole di condivisione controlla una parte della leva geopolitica digitale. In aggiunta, il quadro della Commissione Europea sulla tech sovereignty resta utile per collegare dati, infrastrutture e catene del valore (<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC138657>).

Per il metodo di valutazione, il documento OECD sul Digital Government Policy Framework è essenziale, perché mostra come costruire una valutazione comparata della maturità digitale degli Stati attraverso sei dimensioni:

- digital by design,
- data-driven public sector,
- government as a platform,
- open by default,
- user-driven,
- proactiveness

Questo framework è molto utile per misurare la capacità di uno Stato di trasformare la tecnologia in potere amministrativo e capacità di governo. Il valore metodologico sta nel fatto che l'OECD lo usa anche per peer review e survey comparabili tra Paesi. Si veda in proposito "The OECD Digital Government Policy Framework - Six dimensions of a Digital Government", (https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/the-oecd-digital-government-policy-framework_11dd6aa8/f64fed2a-en.pdf).

Energia e potere

Per la parte energetica, la letteratura sulla sicurezza energetica raccomanda di usare indicatori numerici e confrontabili tra Paesi, perché la sicurezza energetica

è una variabile misurabile e non solo descrittiva, come illustrato in proposito negli articoli "Scenari geopolitici e sicurezza energetica -Una metodologia scientifica per quantificare il rischio degli approvvigionamenti" Gnosis, ([https://gnosis.aisi.gov.it/gnosis/Rivista50.nsf/ServNavig/50-30.pdf/\\$File/50-30.pdf?OpenElement](https://gnosis.aisi.gov.it/gnosis/Rivista50.nsf/ServNavig/50-30.pdf/$File/50-30.pdf?OpenElement), https://iris.polito.it/retrieve/handle/11583/2670307/149824/PaperEnergySecurity_Final.pdfPaperEnergySecurity_Final.pdf) e "A review on energy security indices to compare country performances", (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301421520300963>).

Su tale versante, la letteratura sugli indici di energy security è la base metodologica più solida, perché consente confronti tra Paesi tramite metriche standardizzate. Il valore di questo filone sta nel trattare la sicurezza energetica come variabile misurabile: mix di approvvigionamento, vulnerabilità alle importazioni, affidabilità delle reti, prezzi, capacità di stoccaggio e resilienza del sistema. Per una lettura geopolitica, è utile affiancare questi indicatori al tema della transizione energetica come fattore di leadership, già presente nel dibattito istituzionale europeo.

Un primo possibile metodo di valutazione della "leadership geopolitica" di una nazione

Se l'obiettivo fosse definire "leadership geopolitica" in modo analitico, la combinazione migliore potrebbe essere la valutazione basata sulle formule:

- JRC per la sovranità digitale,
- Commissione Europea per la tech sovereignty,
- OECD per la capacità di governo digitale,
- letteratura IEA (<https://www.iea.org/>)/accademica sugli indici di sicurezza energetica.

Da qui si potrebbe costruire una griglia con tre assi:

- controllo tecnologico,
- autonomia digitale,
- resilienza energetica.

In termini pratici, il metodo non misura chi "domina", ma chi ha maggiore capacità di decidere, assorbire shock e limitare dipendenze critiche. La valutazione della "leadership" di una nazione basata sulla stabilità politica. Esistono modelli di riferimento solidi per includere la stabilità politica nella



valutazione della leadership di una nazione. I più utili, in ottica comparativa e documentale, sono il Worldwide Governance Indicators della World Bank, il Fragile States Index del Fund for Peace e, per un taglio più politologico, il dataset V-Dem.

Il riferimento più standardizzato è il WGI (<https://www.worldbank.org/en/publications/worldwide-governance-indicators>), perché misura annualmente sei dimensioni di governance, tra cui Political Stability and Absence of Violence/Terrorism, e copre oltre 200 economie dal 1996 al 2024. È utile perché consente confronti internazionali nel tempo e usa fonti multiple, incluse survey, valutazioni di esperti e dati d'impresa. Se si vuole una base quantitativa "pulita" per inserire la stabilità politica nella griglia di valutazione, questo è il punto di partenza più solido.

Il Fragile States Index è più orientato al rischio di fragilità e collasso; quindi, è particolarmente utile se interessa la resilienza politico-istituzionale come variabile di leadership nazionale. La metodologia combina content analysis, dati quantitativi e revisione qualitativa, producendo punteggi su 12 indicatori di rischio. È meno "istituzionale" del WGI in senso stretto, ma molto efficace per leggere segnali di deterioramento politico, pressione sociale e vulnerabilità sistemica (<https://fragilestatesindex.org/>).

Il modello V-Dem è utile quando si vuole andare oltre la stabilità in senso stretto e misurare la qualità della democrazia, la componente liberale e la dimensione della partecipazione politica. Non è un indice di leadership nazionale in senso diretto, ma aiuta a capire se la leadership si radica in istituzioni robuste o in assetti più personalistici e fragili. Per una analisi, è prezioso come variabile di contesto, soprattutto se si vuole distinguere tra stabilità istituzionale e semplice assenza di conflitto aperto (<https://www.v-dem.net/data/the-v-dem-dataset/>). Per integrare la stabilità politica nella griglia di valutazione, si potrebbero usare tre sottodimensioni:

- stabilità politica,
- efficacia governativa,
- capacità di controllo della violenza/instabilità.

La stabilità politica la si può derivare dal WGI; la fragilità sistemica dal Fragile

States Index; la qualità del regime e della competizione politica da V-Dem. In questo modo si evita di confondere leadership con mera forza coercitiva o con sola popolarità, e si ottiene un quadro più completo e comparabile. Questo permette di distinguere tra Paesi stabili ma non leader, leader tecnologici ma politicamente fragili, e leader solidi su più dimensioni.

La dimensione macroeconomica

Per rendere il modello più attendibile occorre aggiungere un blocco macroeconomico accanto a stabilità politica, tecnologia ed energia. Le fonti istituzionali più adatte sono World Bank WDI/DataBank, IMF Data e OECD Main Economic Indicators, perché offrono serie comparabili tra Paesi e dati ufficiali standardizzati. Nel modello si potrebbero inserire almeno sei indicatori:

- crescita del PIL,
- PIL pro capite,
- inflazione,
- debito pubblico,
- saldo delle partite correnti e
- dipendenza dal commercio estero.

Questi indicatori dicono se la leadership nazionale è sostenuta da una base economica solida o se dipende da condizioni finanziarie fragili e vulnerabili a shock esterni. Per un'analisi geopolitica, il punto non è solo "quanto cresce" un Paese, ma quanto è resiliente quando cambiano tassi, energia, commercio e accesso ai capitali. (<https://databank.worldbank.org/>).

A questi indicatori si potrebbero aggiungere:

- tasso di cambio,
- riserve internazionali,
- investimenti fissi lordi (acquisizioni - al netto delle cessioni - di capitale fisso effettuate dai produttori residenti a cui si aggiungono gli incrementi di valore dei beni materiali non prodotti),
- investimenti diretti esteri in entrata.

Tali indicatori aiutano a capire la capacità di attrarre capitali e assorbire shock. La forza di questi indicatori è che si possono ricavare da fonti ufficiali e confrontare tra Paesi senza ricorrere a stime narrative (<https://www.imf.org/en/data>).

La valutazione della leadership di una nazione secondo il parametro dell'affidabilità nei rapporti

internazionali.

Il riferimento più vicino, sul piano della tenuta istituzionale che rende credibili gli impegni esterni, resta il "Worldwide Governance Indicators" della World Bank, in particolare le dimensioni "Political Stability and Absence of Violence/Terrorism", "Rule of Law" e "Regulatory Quality". Questi non misurano direttamente il rispetto dei trattati, ma sono i dati ufficiali più solidi per stimare la capacità di uno Stato di mantenere impegni nel tempo. Per la fragilità sistemica, il "Fragile States Index" è un altro riferimento utile, perché segnala vulnerabilità che aumentano la probabilità di incoerenza nella politica estera (<https://www.worldbank.org/en/publications/worldwide-governance-indicators>). Per la dimensione commerciale e di accordi economici, il quadro più usato è quello dell'OMC/WTO con i suoi meccanismi di monitoraggio e dispute settlement (https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/disputstats_e.htm#comp_pr), anche se non produce un singolo indice di "affidabilità". In termini analitici, la compliance commerciale si può osservare tramite il numero e l'esito delle controversie, la frequenza di misure restrittive e la coerenza con gli obblighi internazionali, ma questi dati vanno aggregati con cautela. Per la reputazione di affidabilità politica generale, studi su fiducia e istituzioni possono essere usati come cornice, ma non sostituiscono una misura di compliance internazionale. Si veda in proposito il documento di lavoro sul regolamento relativo all'esercizio dei diritti dell'Unione per l'applicazione e il rispetto delle norme commerciali internazionali (https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/inta/dt/932/932_018/932018it.pdf) e il Regolamento (UE) n. 654/2014 relativo ai diritti dell'Unione per l'applicazione e il rispetto delle norme commerciali internazionali e recante modifica del regolamento (CE) n. 3286/94 che stabilisce le procedure per garantire i diritti dell'Unione nell'ambito delle norme commerciali internazionali (<http://data.europa.eu/eli/reg/2014/654/oj/ita>).

Il "soft power" come ulteriore strumento di valutazione della leadership di una nazione

Esistono modelli per misurare la capacità di uno Stato di esercitare leadership tramite soft power, reputazione e consenso sociale, ma

anche qui non c'è un solo indice universalmente valido. La letteratura di riferimento parte da Joseph Nye, che definisce il soft power come "capacità di ottenere risultati attraverso attrazione e persuasione, non coercizione". In pratica, gli indici più usati combinano cultura, valori, istituzioni, reputazione internazionale e capacità di influenzare comportamenti altrui ([https://www.treccani.it/enciclopedia/il-concetto-di-soft-power-e-gli-stati-uniti_\(Atlante-Geopolitico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/il-concetto-di-soft-power-e-gli-stati-uniti_(Atlante-Geopolitico)/)). In questa fase il concetto era legato soprattutto all'ordine post-Guerra fredda e all'idea che la reputazione internazionale potesse tradursi in influenza politica senza uso diretto della forza. La diplomazia culturale e l'immagine nazionale erano le sue leve principali. Per studiare la leadership di uno Stato oggi, il soft power va trattato come una delle dimensioni dell'influenza, non come la misura completa della potenza. La sua capacità di produrre consenso sociale e legittimazione internazionale dipende sempre più da credibilità istituzionale, affidabilità regolatoria, performance economica e capacità tecnologica. Per questo, nelle relazioni internazionali recenti, il concetto è diventato più ampio ma anche più competitivo e meno autosufficiente (https://www.esteri.it/it/sala_stampa/archivio-notizie/approfondimenti/2022/01/sequi-il-peso-del-soft-power-in-una-diplomazia-al-passo-con-i-tempi-il-sole-24-ore/).

Il riferimento più noto è il "Global Soft Power Index", che misura il potere della reputazione nazionale usando variabili come stabilità di governo, istruzione, accessibilità a Internet, brevetti, patrimonio culturale e capacità di comunicazione. Questo indice è utile perché collega il soft power non solo all'immagine, ma anche a fattori materiali e istituzionali che lo sostengono. Un altro filone, più teorico, è quello del concetto classico di Nye e delle letture geopolitiche che distinguono soft power da hard power e da coercizione economico-militare (<https://www.imf.org/en/publications/wp-issues/2024/10/04/measuring-soft-power-a-new-global-index-555898>).

Il limite principale è che il soft power misura soprattutto capacità di attrazione e approvazione, non imposizione diretta. Se si parla di "imporre leadership", in realtà la parte più corretta da misurare è la combinazione di soft power, potere normativo e capacità di agenda-setting (comunicazione politica), non il solo consenso sociale. Perciò il modello migliore è ibrido: soft power da un lato, affidabilità istituzionale e standard di

forza dall'altro.

Esistono inoltre altri indici per misurare il "soft power":

1. **Portland Soft Power 30:** misura il soft power con un mix di dati oggettivi e sondaggi sulla percezione;
2. **Lowy Institute Asia Power Index:** misura soprattutto il potere complessivo in Asia e usa il soft power come una delle sue dimensioni, con un impianto più ampio e comparativamente più "power-based".

Il modello Portland nasce per classificare il soft power in senso stretto. Il framework combina sub-indici oggettivi e categorie di polling (orientamento di preferenza), con una ponderazione complessiva di 70% oggettivo e 30% soggettivo. Le dimensioni del modello includono, tra le altre, enterprise, culture, digital, government, engagement ed education, quindi un'idea di soft power come attrattività sistemica e reputazionale. In altri termini, Portland cerca di misurare quanto un Paese sia attraente e credibile agli occhi esterni (<https://portland-communications.com/publications/a-global-ranking-of-soft-power/>).

Il Lowy Institute Asia Power Index ha uno scopo diverso: non è un indice di soft power puro, ma di potere complessivo. La metodologia dichiara 8 misure di potere, 30 sotto-misure tematiche e 131 indicatori, con un approccio distance-to-frontier ("Distance to frontier: From imitation to innovation", <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004016252500201X>) e un forte uso di indicatori originali e fonti pubbliche. Qui il soft power è solo una componente di un quadro più ampio che include capacità economica, militare, resilienza e influenza diplomatica. (<https://power.lowyinstitute.org/methodology/>).

Portland misura il soft power come categoria autonoma, mentre Lowy lo integra dentro un indice più grande di potere regionale. Portland è più utile per capire l'attrattività internazionale di uno Stato; Lowy è più utile per capire come quel soft power interagisca con altre forme di potere. In pratica, Portland è più vicino alla valutazione sulla leadership tramite consenso e approvazione sociale, Lowy è più adatto a una lettura geopolitica complessiva.

Il concetto di soft power è passato dall'idea originaria di attrazione culturale e reputazionale a una nozione più ampia che include diplomazia pubblica, tecnologia, standard, narrazione e capacità di costruire

consenso in ambienti digitali. Nelle relazioni internazionali recenti, però, molti osservatori notano che il soft power puro ha perso peso relativo rispetto a coercizione, sanzioni, competizione tecnologica e controllo delle infrastrutture (<https://it.insideover.com/politica/soft-power-dietro-lillusione-dellimpero-morbido-spunta-la-legge-del-piu-forte.html>).

La valutazione della leadership di una nazione sotto il profilo sociale e morale. Un altro filone utile è quello della valutazione d'impatto sociale e della valutazione morale dell'azione pubblica, che non misura l'etica dello Stato in assoluto, ma gli effetti delle politiche pubbliche su persone, comunità e beni collettivi. Questo approccio è più adatto per capire se la leadership statale produce esiti eticamente sostenibili, ad esempio su equità, inclusione, sostenibilità e tutela dei diritti. Un possibile modello applicabile a uno stato è costruire una matrice etica composita con cinque assi:

1. diritti e legalità,
2. equità/non discriminazione,
3. trasparenza e accountability,
4. benessere sociale e ambientale,
5. coerenza tra mezzi e fini.

Ogni asse può essere valutato con accessi a banche dati istituzionali e documentali, ad esempio indicatori di rule of law, accesso alla giustizia, qualità della regolazione, tutela dei diritti, sostenibilità e capacità di ricorso effettivo ("Introduzione all'etica medica - 6. La valutazione morale dell'azione" - Accademia University Press, <https://books.openedition.org/aaccademia/394>).

Il limite principale è che l'etica di uno Stato non è misurabile come un dato economico o finanziario unico. In pratica si parla sempre di valutazioni indirette, basate su indicatori e giudizi documentati, non di un valore morale assoluto. Per questo, in ambito analitico, è più corretto parlare di "profilo etico-istituzionale" o "performance etico-pubblica" piuttosto che di etica dello Stato in senso metafisico ("Valutazione d'impatto sociale", <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/valutazione-impatto-sociale-committenti-e-valutatori>).

In uno schema di leadership nazionale si potrebbe aggiungere questa dimensione separata, chiamata integrità etico-istituzionale, distinta da stabilità politica e affidabilità internazionale.



ALLIEVO DELLA SCUOLA E.^{LE} POLITECNICO-MIL.⁸⁵

Questa dimensione può includere il rispetto dei diritti fondamentali:

- qualità della pubblica amministrazione,
- protezione delle minoranze,
- trasparenza decisionale,
- sostenibilità delle politiche e responsabilità verso cittadini e generazioni future.

È la soluzione metodologicamente più funzionale se si vuole integrare leadership, potere e legittimità in un unico framework. Con questa impostazione si ottiene un modello molto più completo della leadership di uno Stato, perché non si misura solo quanto è forte, ma anche come esercita la sua influenza. Questo è particolarmente utile nelle relazioni internazionali contemporanee, dove gli Stati operano spesso in modalità ibride, combinando coercizione, attrazione e manipolazione nello stesso spazio strategico.

Il modello può funzionare bene se si separano i parametri in quattro blocchi:

- fondamenta interne (stabilità politica, macroeconomia, etica istituzionale e affidabilità internazionale),
- potenza materiale (hard power),
- influenza esterna (soft power e sharp power - la forma di influenza con cui un attore cerca di piegare il contesto esterno usando manipolazione, disinformazione, pressione cognitiva, cyber-azione e sfruttamento delle asimmetrie informative, più che attrazione o persuasione),
- autonomia strategica (tecnologia ed energia).

Il punto decisivo è non confondere leadership con dominanza. Uno Stato può avere molto hard power ma poco soft power, oppure alta reputazione ma scarsa capacità coercitiva; per questo la griglia va letta come profilo composito, non come classifica assoluta. In pratica, il modello consente di distinguere tra potenza, legittimità, credibilità e capacità di interferenza.

La leadership etica di una nazione

Esistono metodi di valutazione dell'etica dei governi, ma in genere non si usa un solo indicatore "morale" assoluto; si ricorre invece a quadri di integrità pubblica, audit etici e valutazioni di accountability, come ad esempio nel modello OCSE sull'integrità pubblica adottato dalla Corte dei Conti Europea su tre pilastri: orientamento, gestione e

controllo il tutto collegato ad un sistema coerente di integrità pubblica, cultura dell'integrità e obbligo di rendiconto. Questo approccio non misura l'"etica" in astratto, ma la presenza di istituzioni, regole e procedure che rendono il comportamento pubblico verificabile (Special report no 13/2019: "The ethical frameworks of the audited EU institutions: scope for improvement", https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR19_13/SR_ethical_frameworks_it.pdf).

Le componenti tipiche sono: esistenza di un codice etico, procedure sui conflitti di interesse, controlli sulle dichiarazioni, meccanismi disciplinari, trasparenza decisionale e consapevolezza del personale rispetto alle regole etiche. Nei lavori citati dalla Corte, la valutazione include anche il grado di chiarezza delle norme, la copertura dei casi critici e la capacità di enforcement interno. In altre parole, il focus è sulla struttura etica dello Stato più che sulla morale soggettiva dei singoli governanti. Se applicato a un governo, il metodo migliore è costruire una griglia qualitativa con quattro aree: integrità e conflitti di interesse, trasparenza e rendicontazione, enforcement e sanzioni, cultura etica e formazione. Questo è coerente anche con l'idea di "etica pubblica" come combinazione di doveri, responsabilità e legittimità democratica.

Il limite principale di un tale modello è che non esiste un "punteggio etico" universalmente valido per i governi, perché l'etica pubblica dipende da contesto istituzionale, cultura politica e qualità dell'accountability. Per questo, la valutazione più corretta è quella di un profilo etico-istituzionale, non di una classificazione morale assoluta. In pratica, si valuta se un governo ha un sistema che riduce arbitrarietà, abuso e opacità. La qualità etica di un governo è il grado in cui le sue istituzioni garantiscono integrità, trasparenza, controllo dei conflitti di interesse, rendicontazione e rispetto di regole condivise. Il problema è che non esiste un unico standard universalmente accettato per misurare la leadership morale ed etica tra le nazioni.

Esistono però quadri di valutazione molto utili che misurano la qualità etica delle istituzioni, la credibilità pubblica e la forza dei vincoli morali e normativi che uno Stato proietta all'esterno. Il modello più vicino è quello dell'integrità pubblica, usato nelle valutazioni istituzionali europee e OCSE e che considera: orientamento etico, gestione

considera: orientamento etico, gestione dell'etica e controllo interno. Questo non misura la moralità "assoluta" di uno Stato, ma la sua capacità di produrre decisioni pubbliche coerenti con trasparenza, accountability e prevenzione degli abusi.

Un secondo filone è quello della "moral leadership" e della leadership basata sulla moralità, molto sviluppato in psicologia sociale, dove la valutazione della leadership dipende dalla percezione di integrità, giustizia e affidabilità del leader o del gruppo dirigente. Trasposto sul piano internazionale, questo approccio aiuta a leggere perché alcuni Stati vengono percepiti come più legittimi, credibili o "autorevoli" sul piano morale rispetto ad altri. Tra nazioni, la leadership morale ed etica si può osservare tramite indicatori come: rispetto dei diritti fondamentali, coerenza tra valori dichiarati e politiche effettive, trasparenza, anticorruzione, credibilità nei trattati e capacità di promuovere standard etici internazionali. In altre parole, la leadership morale non è tanto "quanto uno Stato si proclama etico", ma quanto il suo comportamento istituzionale viene riconosciuto come legittimo e coerente. Il limite principale è che la leadership morale tra Stati è fortemente dipendente dal contesto politico e dalla percezione degli attori internazionali. Per questo conviene usare il concetto non come giudizio assoluto, ma come profilo di reputazione etica e istituzionale basato su evidenze.

La nuova frontiera dell'Intelligenza Artificiale come elemento di potere geopolitico nella valutazione della leadership globale

La potenza di Intelligenza Artificiale disponibile, ed utilizzabile, da una nazione determina la riuscita delle strategie geopolitiche che si propone, attesa la superiore capacità predittiva degli eventi attraverso il controllo infinitamente più ampio dei parametri e delle variabili di riferimento che può tenere sotto controllo, non altrimenti ottenibile con le metodiche e le analisi tradizionali. Per una valutazione su tale capacità di potenza geopolitica, oggi è più corretto parlare di un indice composito di capacità AI nazionale che di un singolo parametro universale di leadership tecnologica. Le fonti istituzionali più vicine a questo scopo sono l'OECD su AI compute, il rapporto OECD sul National Compute Capacity,

l'AI Index di Stanford HAI e, per il lato governativo, l'AI Readiness Index di Oxford Insights e AI Watch della Commissione europea ("The 2026 AI Index Report | Stanford HAI", <https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report>).

I parametri principali da considerare sono:

- capacità di calcolo disponibile,
- accesso e uso effettivo del "compute"
- densità di infrastrutture AI come cloud e data center, disponibilità di chip e GPU,
- talento tecnico e ricerca,
- resilienza/sovranità dell'infrastruttura.

L'OECD suggerisce esplicitamente di valutare la capacità nazionale di compute lungo tre dimensioni: capacity (disponibilità e uso), effectiveness (persone, policy, innovazione, accesso) e resilience (sicurezza, sovranità, sostenibilità) (AI compute | OECD, <https://www.oecd.org/en/topics/ai-compute.html>).

Il modo più solido per misurare questo indice è usare una formula composita che combini: potenza di calcolo totale accessibile, quota di cloud domestico utile per AI, numero e capacità di cluster HPC/AI (infrastrutture che integrano elaborazione ad alte prestazioni e intelligenza artificiale, utilizzando migliaia di server interconnessi per eseguire calcoli paralleli su modelli di deep learning, simulazioni scientifiche e analisi di big data, n.d.r.), disponibilità di chip avanzati e capacità di addestrare modelli di frontiera. In pratica, il dato più strategico non è solo quanta AI "esiste" in un Paese, ma quanta potenza computazionale effettivamente utilizzabile il sistema nazionale può mobilitare per attività di intelligence militare ed economico-finanziaria, ricerca tecnologica, produzione industriale ed efficienza della pubblica amministrazione. Questo è esattamente il vuoto che l'OECD segnala quando parla di assenza, in molti Paesi, di dati e piani dedicati al "compute" nazionale ("State of AI Report Compute Index", <https://www.stateof.ai/compute>).

Per una valutazione comparativa tra Paesi, le fonti più utili sono:

- OECD AI compute e blueprint sul national compute capacity per la metodologia,
- Stanford AI Index per il quadro

globale

- OECD/AI Watch per il contesto UE.
- Oxford Insights per la capacità di governo dell'AI.
- Per un taglio ancora più operativo, il State of AI Compute Index è utile come benchmark descrittivo della dimensione infrastrutturale, perché osserva cluster HPC pubblici, privati e nazionali e l'uso dei chip AI. Per il modello di valutazione della leadership di una nazione, questo blocco può stare sotto la voce autonomia tecnologica e capacità AI ("Government AI Readiness Index 2025 - Oxford Insights", <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/government-ai-readiness-index-2025/>).

La leadership geopolitica dell'AI di uno Stato è quindi la combinazione tra capacità di calcolo accessibile, infrastruttura digitale, talento, accesso ai chip e resilienza del sistema, tale da consentire sviluppo, addestramento e deployment di modelli AI su scala nazionale ("A blueprint for building national compute capacity for artificial intelligence | OECD", https://www.oecd.org/en/publications/a-blueprint-for-building-national-compute-capacity-for-artificial-intelligence_876367e3-en.html).

La leadership dell'Italia

L'Italia si colloca nella fascia alta, ma non di vertice assoluto, nella maggior parte delle classifiche utili a valutare la leadership di una nazione. In particolare emerge bene su soft power e su alcune dimensioni di governance digitale, mentre resta più debole su stabilità politica relativa, capacità AI/compute e, in generale, su alcune metriche di potenza strutturale ("ONU: l'Italia tra le 29 nazioni leader del mondo nell'e-gov | Agenzia per l'Italia digitale", <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/stampa-e-comunicazione/notizie/2016/08/03/onu-litalia-29-nazioni-leader-del-mondo-nelle-gov>).

Nella classifica Global Soft Power Index 2025, l'Italia risulta 9ª al mondo dopo USA, Cina, UK, Giappone, Germania, Francia, Canada e Svizzera (<https://it.scribd.com/document/852782403/Brand-Finance-Soft-Power-Index-2025-Digital-2>). I risultati migliori sono in cultura/patrimonio e persone/valori. Nella lettura 2026 riportata da fonti che

sintetizzano il ranking, l'Italia resta ancora nel top 10 globale con un punteggio di 61.6. Questo indica una posizione molto forte sul piano reputazionale e culturale (<https://www.europesays.com/2895631/>).

Sul fronte della governance digitale, l'Italia era 22ª su 193 Stati nell'e-government, con 8ª posizione per e-participation. Anche se il dato citato è del 2016, segnala una tradizione di posizionamento discreto ma non leader nel digitale pubblico.

Nel World Bank WGI, l'Italia rientra in una fascia intermedia-alta, ma non ai livelli dei Paesi più stabili; una sintesi di dati WGI la colloca intorno alla 79ª posizione nel 2024 per Political Stability and Absence of Violence/Terrorism (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/). Il dato va letto con cautela perché il WGI è un indice percentile con incertezza metodologica e non una classifica "assoluta". In pratica, l'Italia mostra una stabilità sufficiente per la leadership, ma non un vantaggio competitivo netto su questo asse.

Sul versante dell'AI, l'AI Readiness Index 2025 colloca il mondo in una leadership bipolare tra Stati Uniti e Cina, e l'Italia, al 25º posto (68.81), non rientra tra gli attori di vertice globale. Questo conferma che l'Italia è più forte come Paese utilizzatore e regolatore dell'AI che come potenza di compute e infrastruttura AI di frontiera. L'Italia ha quindi una posizione buona ma non leader nell'asse autonomia tecnologica/compute (<https://oxfordinsights.com/ai-readiness/government-ai-readiness-index-2025/>).

In conclusione, l'Italia appare:
· molto forte in soft power e reputazione internazionale, discreta nella governance digitale e nella partecipazione digitale,
· media sulla stabilità politica comparata,
· debole o non leader nella potenza di calcolo AI e nella leadership tecnologica di frontiera.

Quindi l'Italia non è una potenza "leader" in senso pieno su tutte le dimensioni, ma è un Paese con forte capitale reputazionale, culturale e normativo, che può esercitare influenza soprattutto tramite soft power, regolazione e qualità istituzionale.



LEADERSHIP ALLA PROVA DELLA VELOCITÀ

ENRICO DELLA GATTA

Enrico della Gatta (corso 1998-2001), Vice President Defence Market Business Intelligence di Fincantieri, analizza il ruolo della rapidità di evoluzione ed adattamento come fattore limitante e motore della leadership

C'è un modo semplice per riconoscere una transizione storica: osservare chi la comprende, guidandola mentre accade, e chi la comprende soltanto dopo, subendola. La distanza tra questi due gruppi non si misura in punti di quota di mercato o in capitalizzazione di borsa. Si misura in anni di vantaggio. E, nei momenti decisivi, in sopravvivenza.

La leadership, nella sua anatomia più profonda, è esattamente questo: la capacità di leggere il cambiamento quando è ancora un segnale debole, e di agire quando agire costa ancora qualcosa. Quando il cambiamento diventa evidente a tutti, non serve più leadership. Serve solo gestione.

Per capire come funziona questa anatomia, vale la pena guardare un settore che pochi assocerebbero all'innovazione rapida: la difesa.

Non intesa come semplice comparto amministrativo, ma come ciò che realmente è: un organismo che tiene insieme molti organi. La difesa funziona quando questi agiscono allo stesso ritmo.

Per decenni l'ecosistema ha potuto permettersi di essere lento, perché il mondo lo era. Cicli di procurement misurati in decenni, requisiti scolpiti anni prima dell'impiego, domanda stabile, modernizzazione incrementale. Un equilibrio ordinato in cui ogni attore conosceva il proprio posto: il militare pianificava, l'industria eseguiva, la

politica ratificava. La pazienza era una strategia. E l'uso strategico del tempo una carta vincente.

Oggi la metrica che conta ha un nome nuovo: velocità. La deterrenza moderna non è più definita soltanto da ciò che una nazione può schierare: è definita da quanto rapidamente l'intero ecosistema sa percepire, decidere, produrre, ricostituire, adattare e rigenerare capacità operativa sotto pressione. La velocità di un sistema di difesa è quella del suo anello più lento — e l'anello più lento, quasi mai, è la tecnologia: è il dialogo tra chi combatte, chi produce e chi decide. I mercati finanziari lo stanno prezzando in tempo reale, ridisegnando gerarchie che sembravano scolpite nella pietra; ma ciò che davvero misurano è la capacità dei sistemi-Paese di muoversi come un organismo solo.

La storia ci ha già mostrato cosa accade quando una leadership non comprende il tempo del proprio tempo. Marc Bloch — grande storico, combattente in due guerre, fucilato dai nazisti nel 1944 — scrisse nella "Strana disfatta" che il crollo della Francia nel 1940 fu prima di tutto una sconfitta intellettuale: i suoi vertici, militari e civili, combattevano una guerra al ritmo di quella precedente, mentre l'avversario aveva capito che la velocità era diventata essa stessa un'arma. Non mancavano i carri, né gli uomini. Mancava un'intelligenza collettiva capace di pensare alla nuova



cadenza degli eventi.

Se dovessimo sezionare la leadership come si seziona un organismo — e il titolo di questo numero ce lo suggerisce — troveremmo tre organi vitali. Nessuno dei tre, da solo, è sufficiente. Insieme, sono ciò che distingue chi guida le transizioni da chi le subisce.

Il primo organo è la visione. Non quella retorica dei piani industriali, ma qualcosa di più scomodo: la disponibilità a credere ai segnali deboli prima che diventino consenso. I segnali del cambiamento sono spesso visibili per tempo. Il problema non è vederli. Il problema è prenderli sul serio quando prenderli sul serio significa contraddire ciò che ha funzionato fino a ieri. Le organizzazioni non falliscono perché cieche: falliscono perché vedono e decidono di non guardare.

Il secondo organo è il coraggio decisionale. Machiavelli lo aveva già scolpito nel sesto capitolo del "Principe": non c'è nulla di più difficile da condurre, né di più dubbio nel successo, che farsi capo a introdurre nuovi ordini, perché l'innovatore ha per nemici tutti coloro che prosperavano nell'ordine vecchio, e per tiepidi difensori coloro che dal nuovo potrebbero guadagnare. Cinque secoli dopo, è ancora la descrizione più precisa di ciò che attende chiunque guidi una trasformazione. Le grandi transizioni puniscono chi aspetta la certezza. Il leader vero decide in condizioni di incertezza, accettando il rischio di sbagliare presto pur di non avere ragione troppo tardi.

Il terzo organo, il più sottovalutato, è l'esecuzione. Ed è qui che la lezione della velocità diventa universale. La prossima era — in ogni settore — non sarà vinta dalla superiorità tecnologica in sé. Sarà vinta da chi saprà convertire la tecnologia in capacità operativa scalabile, sostenibile ed economicamente solida. Alla velocità dei tempi. L'innovazione che resta nei laboratori, nei pilot, nelle slide, non è innovazione: è intrattenimento per comitati.

Joseph Schumpeter chiamò questo processo "distruzione creatrice": il vento perenne che smonta le strutture esistenti per fare spazio alle nuove. Ma Schumpeter aggiungeva un dettaglio che spesso dimentichiamo: il protagonista di quel vento non è la tecnologia, è l'imprenditore — la figura che si assume

il rischio della conversione. Innovare, infatti, non significa inventare. Significa convertire: trasformare conoscenza in prodotto, prodotto in capacità, capacità in vantaggio. È un processo, non un momento di genio. Richiede catene di fornitura ripensate, talenti che attraversano i confini tra discipline, capitale paziente ma esigente, e una cultura che tratti l'errore rapido come un investimento e la lentezza come il vero rischio.

Le organizzazioni che restano indietro raramente mancano di risorse. Mancano di metabolismo. Sono organismi sociali con troppi anticorpi contro il nuovo, troppi processi nati per proteggere il passato, troppe persone il cui successo personale dipende dal fatto che nulla cambi davvero. Il compito del leader, in questi contesti, non è annunciare la trasformazione. È smontare, pezzo per pezzo, le ragioni per cui la trasformazione non avviene.

E c'è una dimensione umana che nessuna metrica cattura. La velocità non è fatta di macchine: è fatta di persone che hanno abbastanza coraggio da muoversi senza aspettare il permesso. Il coraggio, ingrediente indispensabile all'alchimia della leadership, non è lo sprezzo del rischio; è, anzi, la profonda consapevolezza dei rischi che si corrono unito alla responsabilità di preservare l'organizzazione per il raggiungimento dell'interesse collettivo. Le organizzazioni veloci non sono quelle che comandano più in fretta. Sono quelle in cui l'intenzione strategica è così chiara, e così condivisa, che ogni livello può decidere in autonomia restando allineato. La fiducia è la più potente tecnologia di accelerazione mai inventata.

Questo ha una conseguenza diretta sul modo in cui scegliamo chi guiderà il domani. Per decenni abbiamo selezionato leader ottimizzati per la stabilità: gestori di sistemi, custodi di processi, amministratori del consenso. La transizione in corso chiede un profilo diverso: persone a proprio agio nell'incertezza, capaci di costruire mentre il terreno si muove, di tenere insieme profondità tecnica e visione strategica. Non è una questione anagrafica: è una postura mentale. Esistono sessantenni con il metabolismo del cambiamento nel sangue e trentenni già fortificati nella difesa dell'esistente.

Italo Calvino, nelle "Lezioni americane",

dedicò alla rapidità una delle sue proposte per il millennio che stiamo abitando. Ma fu attento a distinguerla dalla fretta: la rapidità che ammirava era economia di mezzi, agilità di pensiero, capacità di tenere insieme velocità e precisione. È la distinzione che ogni leader dovrebbe incorniciare. La velocità di cui parliamo non è frenesia: è la disciplina di togliere attrito, di accorciare la distanza tra decisione ed effetto, di non sprecare il tempo.

C'è infine una dimensione che riguarda noi, come Paese e come sistema europeo. L'Europa non manca di tecnologia, né di talento, né di capitale. Manca, troppo spesso, di velocità di conversione. Abbiamo eccellenze di ricerca che diventano prodotti altrove, capacità manifatturiere straordinarie che faticano a riconfigurarsi, e una cultura del rischio che confonde la prudenza con la lentezza. La prudenza è una virtù strategica. La lentezza è solo un modo elegante di cedere il futuro ad altri.

Per questo la leadership di cui abbiamo bisogno non è quella eroica e solitaria della narrativa. È una leadership sistemica: capace di costruire alleanze tra industria, istituzioni, ricerca e finanza; di pensare in ecosistemi e non in fortezze; di misurare il proprio successo non sui risultati del trimestre, ma sulla capacità che lascia in eredità. Il leader che conta non è quello che vince il presente. È quello che rende la propria organizzazione — e il proprio Paese — capace di vincere ciò che ancora non si vede.

Ogni transizione industriale crea nuovi leader. E lascia indietro chi non ha saputo adattare il proprio modello prima che l'ambiente strategico cambiasse intorno a lui. È accaduto con il vapore, con l'elettricità, con il digitale. Sta accadendo ora, con l'intelligenza artificiale, sotto i nostri occhi, con una rapidità che non concede repliche.

La storia non aspetta. Non lo ha mai fatto. Ma a chi sa leggerla in anticipo, concede ancora — per poco — il privilegio di scriverla.





LEADERSHIP BANCARIA

MARCO BONFITTO

Marco Bonfitto (corso 1992-95) direttore di filiale di Banco BPM, esplora il ruolo del consulente finanziario nella costruzione di una solida finanza personale ed aziendale

il ruolo del consulente finanziario sta assumendo nel corso degli ultimi anni un ruolo sempre più centrale nel supportare le famiglie nel pianificare gli aspetti economici della propria vita.

Gli istituti bancari puntano decisamente sulla figura del consulente non più settorializzato ma semmai vero stratega nel garantire un presente solido e un futuro sereno alla propria clientela.

Non dimentichiamoci che, dopo la salute, i consulenti gestiscono il "valore" più importante nella vita di molte persone: i soldi.

L'empatia che un buon consulente infatti riesce a trasmettere verso il suo cliente è riconosciuto da decenni come il vero valore aggiunto.

Un plus importantissimo a cui i gruppi bancari non pensano minimamente di rinunciare. La stessa intelligenza artificiale non è nemmeno vista come una minaccia o come un competitor del proprio personale ma semmai uno strumento preziosissimo che fornirà al consulente un validissimo supporto al proprio ruolo.

A pensarci bene già il semplice bancario è stato da sempre il volto spendibile per gli istituti bancari nei riguardi della propria clientela. Molti ricordano ancora il "ti amo bancario!" pronunciato dalla Littizzetto in uno famoso spot.

Oggi il bancario, diventato consulente a tutto tondo, rappresenta la naturale evoluzione della figura del comune Gestore. Propone soluzioni utili per i risparmi in ambito finanziario e assicurativo. Non trascurando gli aspetti previdenziali e arriva alla delicata consulenza sul passaggio generazionale.

Naturalmente per far tutto ciò non si può prescindere da una continua formazione. Tutto cambia velocemente e gli scenari economici globali non permettono di farsi trovare impreparati.

La capacità di relazionarsi con un pubblico senz'altro variegato necessita al tempo stesso di grandi sforzi comunicativi. Il primo approccio è fondamentale per imbastire un rapporto di fiducia che si spera si consolidi con il passare degli anni.

Anche perché, è inutile nasconderselo, la consulenza rappresenta un costo vivo a carico cliente. Non è solo una "tassa" da sopportare ma è il giusto riconoscimento alla professionalità del consulente. Quello bravo ovviamente.

Ma non è un percorso in discesa perché la clientela si rivela variegata. E' facile infatti imbattersi per esempio nel cliente prevenuto quello che "le banche sono tutte uguali" oppure in quello "esperto di mercati" che, dopo aver fatto danni alle proprie finanze col fai da te in borsa, cerca ormai tardi un aiuto risolutore.

Qual è allora il vero punto di incontro per un efficace rapporto consulenziale?

E' opinione corrente che una corretta consulenza è quella che si conclude con il c.d. "win to win" ossia che entrambe le parti coinvolte, consulente e cliente, si sentano alla fine vincitori.

Se il consulente impone le proprie proposte ad un cliente non pienamente convinto per pregiudizi o generalmente per bassa cultura finanziaria non è quello che possiamo definire un successo. Al minimo sussulto dei mercati, anche se temporaneo, anche se fisiologico in un orizzonte temporale di medio-lungo termine, il cliente perderà quasi certamente ogni remora nell'esporre le proprie rimostanze ad un tempo malcelate.

Anche lo scenario contrario ovvero il consulente che cederà ai desiderata espressi del cliente perché "in fondo i soldi sono i suoi" è una vittoria che avrà vita breve perché il cliente difficilmente avrà l'onestà intellettuale di ammettere i propri errori scaricando comunque le colpe ovviamente sul consulente. JFK ripeteva spesso "non bisogna negoziare per paura ma non si deve aver paura di negoziare".

Va sottolineato che il consulente finanziario parte con uno svantaggio non indifferente. Tante volte deve aspettare anni per vedere realizzate le proprie previsioni. Facciamo un semplice esempio: un piano pensionistico consenzionato ad un giovane ventenne avrà bisogno di più decenni per ottenere la propria efficacia e per vedere il giusto riconoscimento al consiglio "di quel gestore così bravo...".

Ecco perché il consulente deve essere un "seduttore" nel senso più intrinseco del termine. Deve "condurre e se", "seducere" come dicevano i Latini.

Ma essere un seduttore non vuol dire affatto essere un imbonitore. Di danni fatti dagli imbonitori finanziari ne sono piene le cronache da sempre. Lo "schema Ponzi" nella sua diabolica semplicità non conosce crisi ed infatti non passa mai di moda.

Ma qual è il settore dove il consulente dovrà dimostrare col tempo la propria leadership finanziaria? Non abbiamo dubbi su ciò: l'ambito assicurativo. E' qui che si incontra la maggior chiusura dei clienti ad affrontare serenamente il tema. Un consulente efficace non può di certo preservare un proprio assistito da un incidente domestico, da una malattia più o meno grave o da una richiesta di

risarcimento danni. Allo stesso tempo però ha il dovere di prospettare le giuste soluzioni affinché un evento imprevisto non si riverberi in un danno economico anche importante. A pensarci bene ci si preoccupa molto dei propri risparmi e di come farli fruttare ma ci si dimentica sovente di tutelarsi da eventi di vita che possono avere effetti economici talvolta deleteri per una famiglia. Ecco quindi il consulente che interviene coprendo aree di rischio ai più sconosciute.

Ma non è solo in ambito assicurativo che si può fare la differenza. Pensiamo solo a quanto sia delicata una consulenza su un mutuo per acquisto casa. Un impegno lunghissimo, complesso nei vari aspetti strettamente tecnici che spesso vengono sottovalutati da chi si accinge ad accendere un finanziamento.

Un argomento che meriterebbe un approfondimento a parte. Se ne parla da anni ma effettivamente introdurre nel percorso scolastico lo studio dell'educazione finanziaria sarebbe il primo strumento utile a tutela dei futuri investitori. Al contempo non abbiamo dubbi che il ruolo del consulente avrà nei prossimi anni un futuro sempre più importante e con aree di interesse ancora da sviluppare se seguite sempre con competenza ed etica del lavoro.

A tal proposito ci piacerebbe concludere con un breve aneddoto: Tavola rotonda organizzata da una famosa banca principale sponsor di una altrettanto celebre squadra di calcio. Tema dell'incontro "esercitare la leadership" con ospite il popolarissimo mister della squadra neo campione d'Italia.

L'allenatore nel suo discorso ha modo di sottolineare per esempio che a differenza di qualsiasi azienda dove gerarchicamente chi è più in alto guadagna di più a lui tocca esercitare la propria leadership su calciatori con ingaggi maggiori del suo. Ad un certo punto si interrompe e chiede la cortesia di convocare su in sala anche "Peppino". Il consulente che segue i suoi investimenti. Dopo un primo imbarazzo tra i "megadirettori" presenti e dopo un veloce giro di telefonate Peppino arriva in sala imbarazzato e anche un po' preoccupato da quella insolita convocazione. Il mister lo invita a raggiungerlo sul palco, porgo il suo braccio sulla spalla e dopo averlo stretto a se esclama "Signori miei! Per me questa banca è Peppino!".

L'intelligenza artificiale può attendere ancora un po'.



IL VOLTO DEL COMANDO

FERDINANDO SCALA

Ferdinando Scala (corso 1984-87) Director Strategic Planning di Eversana, esplora la rappresentazione della leadership attraverso l'analisi comparata di opere d'arte pittorica e fotografica antiche e moderne

Il potere, per esistere e consolidarsi, ha sempre avuto bisogno di essere visto.

Prima ancora di farsi legge, istituzione o forza militare, l'autorità si manifesta come immagine, traducendo l'astrazione del comando in un codice visivo immediatamente decifrabile dai contemporanei e consegnato alla memoria dei posteri.

Questo articolo si propone di esplorare questa complessa grammatica della leadership attraverso i secoli, mettendo a confronto coppie di ritratti ufficiali che hanno segnato epoche diverse. L'obiettivo non è semplicemente quello di redigere una cronologia della ritrattistica di Stato, bensì quello di decodificare i meccanismi di propaganda, i valori simbolici e le strategie comunicative sottese a ogni singola rappresentazione.

Dalle sculture classiche ai mosaici bizantini, dalle maestose tele rinascimentali e barocche fino alla precisione spietata della fotografia contemporanea, l'estetica del leader si adatta costantemente al proprio tempo, ai propri media e, soprattutto, al pubblico a cui si rivolge.

Le linee guida di questa analisi si muovono lungo tre direttrici fondamentali. In primo luogo, l'analisi formale e artistica, che indaga l'uso dello spazio, della luce, dei colori e delle

pose per comprendere come gli artisti abbiano materializzato la maestà o la determinazione. In secondo luogo, la decrittazione dei simboli del potere — scettri, cavalli, libri, bandiere o semplici sguardi — che fungono da attributi iconografici indispensabili per legittimare il ruolo del governante. Infine, il confronto diretto tra le due opere di ciascuna coppia, che permette di far emergere affinità inaspettate o contrasti stridenti nelle modalità di comunicazione della leadership.

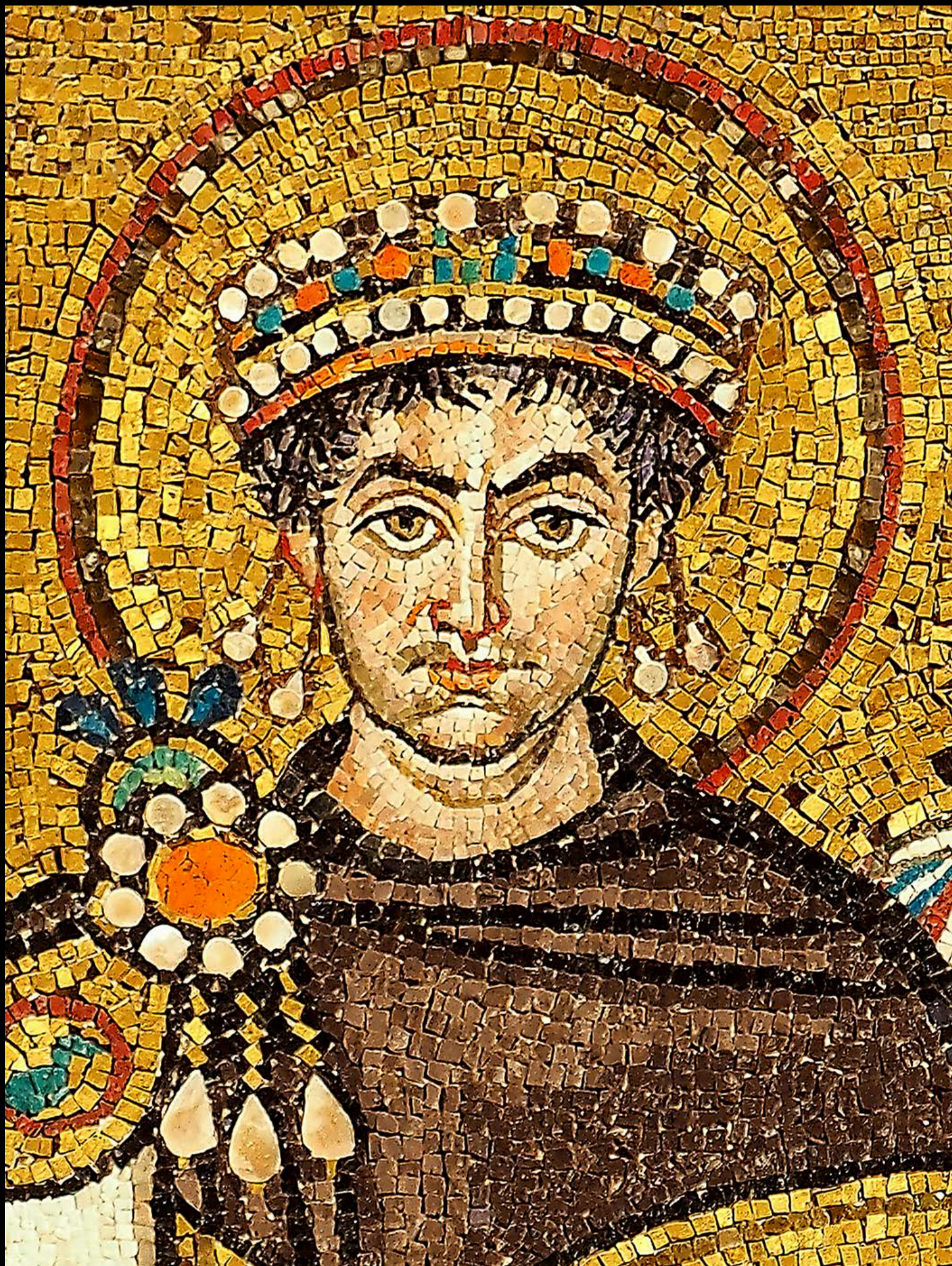
Attraverso questo percorso, scopriremo come la figura del capo possa oscillare tra la sacralità ultraterrena e l'eroismo dinamico, tra la severità rassicurante della saggezza istituzionale e la rottura iconoclasta della modernità. Che si tratti di un imperatore romano divinizzato, di un sovrano assoluto avvolto nei velluti, di un rivoluzionario colto nell'intimità del lavoro intellettuale o di un leader globale nell'era dei social media, il volto del comando rimane uno specchio fedele non solo di chi ha governato, ma delle speranze, dei timori e della struttura sociale del mondo che ha guidato. Iconografici indispensabili per legittimare il ruolo del governante.

Infine, il confronto diretto tra le due opere di ciascuna coppia, che permette di far emergere affinità inaspettate o contrasti stridenti nelle modalità di comunicazione della leadership dall'età antica a quella contemporanea.





MVNIF. PL. IX. P. M.
AN. XVIII



Giustiniano e il suo seguito (Particolare, Basilica San Vitale, Ravenna)

IL VOLTO DEL COMANDO I: AUGUSTO E GIUSTINIANO

L'arte visiva è sempre stata lo strumento privilegiato per plasmare l'ideologia del potere, codificando la legittimazione politica dei sovrani attraverso precisi canoni estetici.

Questo intimo legame è evidente accostando i ritratti ufficiali di Augusto, primo imperatore di Roma, e Giustiniano, artefice della rinascita di Bisanzio. Ottaviano Augusto, vissuto a cavallo della nostra era, pose fine alle guerre civili inaugurando la Pax Romana; la sua formula politica, astuta e formalmente repubblicana, lo presentava come princeps, un primo tra pari che rifiutava l'ostentazione monarchica. Al contrario, Giustiniano I, regnante nel VI secolo d.C., incarnò il cesaropapismo, governando l'Impero d'Oriente come vicario diretto di Dio sulla terra, in un'autocrazia sacra e incontestabile, che fondeva indissolubilmente lo Stato e l'altare.

La celeberrima statua di Augusto di Prima Porta, copia marmorea di un original bronzeo del venti avanti Cristo circa, ritrae l'imperatore in piedi, fiero e maestoso, secondo il classico chiasmo del Doriforo di Policleto, infondendo ordine e proporzione classica per rassicurare i cittadini dopo il caos sociale. Augusto indossa una corazza anatomica finemente scolpita, che funge da manifesto ideologico: al centro, un dignitario dei Parti restituisce le insegne romane a un generale, celebrando una pace diplomatica protetta dalle divinità celesti che circondano la scena. Nonostante la veste militare, Augusto è ritratto a piedi nudi, un attributo divino reso ancor più esplicito dalla presenza di Cupido su un delfino, che rimanda alla mitica discendenza della Gens Iulia da Venere. L'opera esprime un comando che unisce forza militare e carisma civile, avvolto in un'elegante aura mitologica che ne giustificava implicitamente l'ascesa.

A distanza di cinque secoli, questa concezione si trasforma radicalmente nel mosaico di Giustiniano all'interno della celebre Basilica di San Vitale a Ravenna. Abbandonato il naturalismo classico, l'arte bizantina adotta una rappresentazione bidimensionale, frontale e gerarchica. Giustiniano campeggia al centro, vestito di porpora e incoronato da un diadema, con il capo

cinto da una grande aureola dorata che lo proclama rappresentante divino.

Il sovrano è affiancato dai soldati con il monogramma di Cristo e dal clero guidato dal vescovo Massimiano, mentre reca la patena dorata per l'ostia, inserendosi direttamente nella liturgia. I corpi allungati e i piedi fluttuanti su un fondo d'oro astraggono la scena dal mondo reale, proiettando il potere in un'estensione eterna, mistica e trascendente, lontana dal flusso del tempo terreno.

Dal confronto tra le due opere emerge il passaggio da una leadership immanente e storica a una teocratica e trascendente.

Augusto si muove in uno spazio e in un tempo reali: il suo possente braccio destro teso nell'atto dell'adlocutio è un gesto di comunicazione attiva e persuasione retorica tipicamente romana, tesa a cercare il consenso dei cittadini con cui scambia idealmente lo sguardo. Sebbene il suo volto sia idealizzato in un'eterna giovinezza, il corpo mantiene una volumetria plastica legata alla terra.

Al contrario, Giustiniano è sottratto alla storia e immerso nel dogma. La rigidità frontale azzerava ogni dialogo in favore di una rigida e ieratica apparizione liturgica silenziosa: i suoi grandi occhi fissano l'infinito, imponendo al suddito una contemplazione passiva e reverenziale.

Anche la sacralità si evolve: se Augusto la suggerisce discretamente per rispettare la sensibilità repubblicana, Giustiniano la esibisce come dogma indiscutibile.

Questa differenza si riflette persino nei materiali e nella fruizione. La statua di Augusto era un'opera tridimensionale riproducibile, destinata ai fori pubblici per rendere il sovrano una presenza familiare; il mosaico di Giustiniano è un pezzo unico e inamovibile, protetto nella penombra della chiesa, dove le tessere vitree riflettono la luce delle candele per svelare l'imperatore come una miracolosa teofania celeste e inaccessibile. Se Augusto usa l'arte per presentare il potere come servizio civile, Giustiniano trasforma radicalmente il potere in una magnifica religione visiva.



Carlos V en la batalla de Mühlberg - Museo del Prado, Madrid



J. L. David - Bonaparte franchissant les Alpes au Grand-Saint-Bernard - Chateau de Malmaison

IL VOLTO DEL COMANDO II: CARLO V E NAPOLEONE

L'evoluzione del ritratto equestre nel corso dei secoli offre uno specchio straordinario delle trasformazioni nell'iconografia del potere e dei modelli di leadership. Questo confronto si fa particolarmente fecondo accostando il celebre dipinto di Tiziano Vecellio che ritrae Carlo V alla battaglia di Mühlberg, dipinto nel 1548, all'altrettanto iconico ritratto di Napoleone che valica il Gran San Bernardo, eseguito da Jacques-Louis David tra il 1801 e il 1805.

Carlo V d'Asburgo, imperatore del Sacro Romano Impero, dominò l'Europa del XVI secolo governando un territorio immenso su cui non tramontava mai il sole, concependo la propria missione politica come la strenua difesa della cristianità cattolica e della legittimità dinastica. All'estremo opposto, Napoleone Bonaparte, figlio della Rivoluzione francese e audace architetto del proprio destino imperiale, fondò il suo comando sul genio militare personale, sulla rottura drammatica con l'antico regime e sull'irresistibile ascesa del merito individuale.

Nel capolavoro di Tiziano, Carlo V viene immortalato dopo la decisiva vittoria sui principi protestanti, ma l'opera rifiuta intenzionalmente qualsiasi retorica trionfalistica.

L'imperatore cavalca un destriero scuro su uno sfondo dominato da toni cupi e boschivi, rischiarati soltanto da una luce crepuscolare dorata e malinconica. Indossa una corazza d'acciaio lucente e reca in pugno una lancia, un richiamo esplicito sia alla lancia di Longino sia alla figura cavalleresca di San Giorgio.

Il volto del sovrano, segnato dagli anni, dalla fatica e dal prognatismo asburgico, non è idealizzato, bensì solcato da una profonda serietà: lo sguardo vigile e assente rivela la solitudine e la gravità di un monarca consapevole del peso del suo mandato divino.

La maestosità del dipinto risiede proprio in questa stoica compostezza, dove l'autorità non si manifesta attraverso l'azione concitata, ma si esprime nell'immobilità ieratica di un difensore della fede che domina gli eventi con pazienza e rassegnata determinazione.

Diametralmente opposta è la messinscena neoclassica e romantica

orchestrata da David per Napoleone. Il Primo Console è ritratto nell'atto di ivalicare le Alpi, un'impresa militare audace volta a sorprendere gli austriaci in Italia.

David non rappresenta la realtà storica dell'ascesa, avvenuta in verità a dorso di un modesto mulo, ma trasforma l'evento in pura leggenda.

Napoleone cavalca un impetuoso destriero bianco che si impenna fiero sul bordo di un precipizio scosceso. Il corpo del generale è teso e proiettato in avanti, mentre con il braccio destro privo di guanto indica imperiosamente la vetta, guidando metaforicamente la nazione intera verso il futuro. Il vento impetuoso solleva la criniera del cavallo e gonfia il grande mantello giallo-arancio, infondendo dinamismo ed energia drammatica all'intera composizione. In basso, sulle rocce, David incide il nome di Bonaparte accanto a quelli di Annibale e Carlo Magno, legando indissolubilmente il condottiero ai più grandi miti della storia universale.

Il confronto tra i due capolavori rivela una divergenza profonda nella comunicazione della leadership e nell'idea stessa di sovranità.

Carlo V incarna un potere legittimato dalla tradizione, dalla dinastia e dal diritto divino; la sua regalità è un dovere ereditato che richiede temperanza, fede e resistenza. Il suo ritratto equestre parla di una stabilità eterna, di un resoldato che difende passivamente un ordine preesistente. Napoleone, al contrario, rappresenta il comando carismatico moderno, fondato sull'azione, sulla volontà soggettiva e sulla conquista attiva della storia.

Se in Tiziano la natura partecipa al silenzio e alla solitudine del sovrano attraverso un'atmosfera sospesa, in David gli elementi naturali sembrano piegarsi alla volontà titanica del leader, che doma la furia del destriero e la durezza delle montagne con apparente facilità.

Il realismo psicologico di Tiziano cede il passo all'idealizzazione propagandistica di David: l'uno ritrae un uomo gravato dal dovere della corona, quasi spinto agli atti del comando; l'altro un semidio, che crea il proprio trono con la pura forza dell'intelletto e del coraggio.



Hyacinthe Rigaud - Louis XIV - Musée du Louvre, Paris



Gilbert Stuart, George Washington (Lansdowne portrait, 1796)

IL VOLTO DEL COMANDO III: LUIGI XIV E GEORGE WASHINGTON

Il confronto tra la raffigurazione ufficiale del potere assoluto e quella dell'autorità democratica trova la sua massima espressione nell'accostamento tra il celebre ritratto di Luigi XIV di Francia, dipinto da Hyacinthe Rigaud nel 1701, e il monumentale ritratto "Lansdowne" di George Washington, eseguito da Gilbert Stuart nel 1796.

Luigi XIV di Borbone, il "Re Sole", incarnò l'apogeo dell'assolutismo monarchico di diritto divino, centralizzando lo Stato francese intorno alla sua corte teatrale a Versailles e identificando se stesso con la nazione stessa. All'opposto, George Washington, comandante supremo dell'Esercito Continentale durante la Rivoluzione americana e primo presidente degli Stati Uniti, scelse di rifiutare la corona regale, plasmando la figura del capo di Stato come servitore pubblico, custode delle leggi repubblicane e simbolo di virtù civica e moderazione istituzionale.

Nel capolavoro di Rigaud, Luigi XIV è raffigurato all'età di sessantatré anni, circondato dai fasti barocchi che celebrano la sacralità della corona.

Il sovrano si erge maestoso, avvolto in un imponente manto di velluto blu foderato d'ermellino e ricamato con i gigli d'oro di Francia, che ricade in ampie e pesanti pieghe scenografiche. Il re poggia una mano sullo scettro, capovolto come un bastone da passeggio con ostentata disinvoltura, mentre la corona e la mano di giustizia sono adagiate su un cuscino porpora sullo sfondo.

La posa teatrale mette in evidenza le gambe, di cui il monarca andava fiero per il suo passato di ballerino, calzate da scarpe con il tacco rosso, simbolo di nobiltà. Il volto, benché realistico nei segni dell'età, esprime un'altera e impenetrabile maestà; lo sguardo è rivolto direttamente allo spettatore, imponendo una sottomissione psicologica.

Ogni elemento del dipinto, dalla colonna di marmo al drappeggio di broccato rosso, concorre a strutturare una liturgia visiva del potere indiscusso, dove il corpo fisico del re diventa l'incarnazione mistica dello Stato stesso.

In radicale contrasto si pone la narrazione repubblicana orchestrata da

Gilbert Stuart nel ritratto di George Washington.

Il presidente non indossa abiti regali o armature, bensì un sobrio abito di velluto nero da cittadino, privo di decorazioni fastose, che lo identifica come un *primus inter pares*.

Washington è rappresentato in piedi, nel suo studio privato, con il braccio destro teso in un gesto oratorio che richiama l'antica tradizione romana della democrazia e dell'eloquenza del senato, esprimendo un'autorità basata sulla ragione e non sulla forza.

Sotto il tavolo, i libri intitolati alla Costituzione e alle leggi degli Stati Uniti indicano che il suo potere deriva dal diritto scritto e dalla volontà popolare, non da un'investitura celeste.

Lo sfondo rivela un cielo parzialmente nuvoloso squarciato da un arcobaleno, simbolo di speranza e di una nuova era di pace per la giovane nazione.

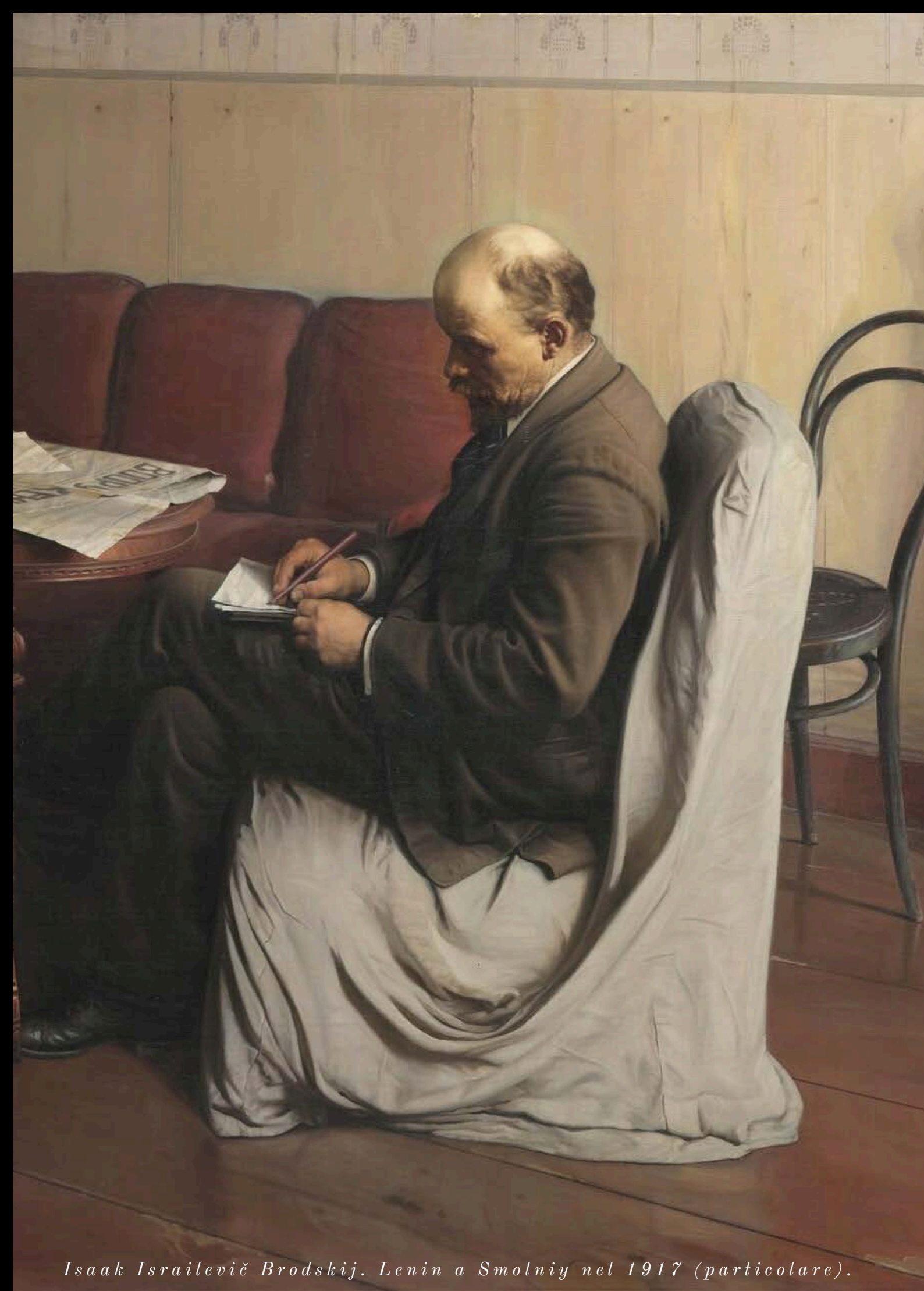
Anche la spada cerimoniale che tiene nella mano sinistra è riposta nel fodero, a testimoniare la sottomissione del potere militare a quello civile.

La comparazione tra queste due opere svela una frattura ideologica epocale nella comunicazione della leadership.

Nel dipinto di Rigaud, il potere si manifesta attraverso l'accumulazione barocca di simboli dinastici, il lusso visivo e l'esclusione del popolo: la leadership di Luigi XIV è distante, divina, sacralizzata dal fasto e intesa come spettacolo a cui assistere con reverenza.

Al contrario, il ritratto di Stuart propone una leadership trasparente, sobria e accessibile, dove lo sfarzo è sostituito dall'austerità morale. Se il Re Sole comunica il proprio dominio attraverso lo scettro e la corona che sanciscono l'ereditarietà inamovibile della sovranità, Washington si presenta come un leader temporaneo che trae legittimità dalle istituzioni repubblicane, simboleggiate dai libri e dal calamaio.

Tiziano e David avevano mostrato la forza militare, ma qui la dialettica si sposta sul piano civile: da una parte l'estetica della sottomissione feudale, dall'altra l'iconografia della responsabilità democratica, ridefinendo per sempre il volto visibile del comando moderno.



Isaak Israilevič Brodskij. Lenin a Smolnij nel 1917 (particolare).



IL VOLTO DEL COMANDO IV: LENIN E WINSTON CHURCHILL

Il percorso di analisi sull'iconografia del potere giunge al Novecento, secolo segnato da scontri ideologici totali e dalla ridefinizione democratica e autoritaria dello Stato, mettendo a confronto l'immagine di Vladimir Lenin nel celebre dipinto di Isaak Brodskij V.I. Lenin a Smol'nyj del 1930 e la famosissima fotografia in bianco e nero di Winston Churchill, ritratto con espressione arcigna mentre si appoggia saldamente al suo bastone da passeggio.

Vladimir Il'ič Ul'janov, noto come Lenin, fu l'architetto della Rivoluzione d'Ottobre e il fondatore dello Stato sovietico, incarnando l'ideologia marxista-leninista e la promessa di una società senza classi. Di contro, Sir Winston Churchill, primo ministro britannico durante la seconda guerra mondiale, rappresentò il baluardo invalicabile della democrazia occidentale e della resistenza imperiale contro la minaccia nazifascista. Entrambi i leader affrontarono crisi epocali, ma scelsero codici visivi opposti per comunicare la propria autorità alle masse.

Nel dipinto a olio di Brodskij, Lenin è ritratto all'interno dell'Istituto Smol'nyj di Pietrogrado, quartier generale della rivoluzione del 1917. L'opera, improntata al realismo socialista, esclude deliberatamente qualsiasi elemento di retorica monumentale. Il leader bolscevico è seduto su una sedia foderata di tessuto bianco, leggermente piegato in avanti, intento a scrivere appunti su un blocco che tiene poggiato sul ginocchio. L'ambiente circostante è dimesso, caratterizzato da mobili semplici coperti da lenzuola protettive, a suggerire una condizione di provvisorietà e totale dedizione al dovere. La luce naturale, che penetra delicatamente dalla finestra, illumina i tratti concentrati del viso e la calvizie, evidenziando uno sguardo assorto, privo di contatto visivo con lo spettatore.

Questa rappresentazione esprime il potere attraverso la categoria del lavoro intellettuale e dell'ascesi rivoluzionaria: Lenin non è un monarca che ordina dal trono, ma il primo operaio del pensiero politico, un pianificatore instancabile la cui legittimità risiede nella razionalità del progetto rivoluzionario e nella sua apparente semplicità umana.

La celeberrima fotografia in bianco e nero di Winston Churchill proietta un'energia radicalmente diversa, dominata dalla drammaticità del momento storico.

Il leader britannico è immortalato con un cappotto scuro e lo sguardo torvo, la mascella serrata e un'espressione di indomita ostinazione. Churchill si appoggia pesantemente al suo bastone da passeggio, piantato al suolo come se fosse una bandiera o uno scettro moderno. In questa immagine, il bastone perde ogni connotazione di fragilità senile per trasformarsi in un simbolo di forza fisica e morale, un punto di appoggio solido da cui scagliare la propria sfida al nemico. Il forte contrasto chiaroscurale del bianco e nero accentua le rughe profonde del volto e la compattezza della sua figura, che evoca l'immagine di un bulldog britannico, pronto a combattere. Non vi è spazio per l'introspezione o lo studio silenzioso; il potere si manifesta qui come pura determinazione protettiva, una presenza fisica massiccia e risoluta che assicura al popolo la certezza di una guida incrollabile nel mezzo della tempesta bellica.

Il confronto tra queste due icone visive svela una profonda divergenza filosofica ed estetica nella comunicazione della leadership del ventesimo secolo. Il dipinto di Brodskij propone una leadership cerebrale, silenziosa e collettiva, dove il capo si confonde quasi con l'anonimato dell'apparato burocratico e ideologico del partito; Lenin comunica con la penna, evocando la forza dell'idea che si fa storia. Al contrario, la fotografia di Churchill esalta una leadership viscerale, personalistica e carismatica, fondata sull'emozione della resistenza attiva; il premier comunica con la postura bellicosa e lo sguardo di sfida, parlando direttamente al coraggio della nazione. Se l'iconografia sovietica di Lenin mira a rassicurare attraverso l'ordine scientifico, la pianificazione scritta e la modestia del quotidiano, quella britannica di Churchill agisce sull'istinto di sopravvivenza, offrendo un simbolo visivo di tenacia che trasforma il bastone da passeggio in un'arma di ribellione civile. Entrambi, rifiutando lo sfarzo imperiale dei secoli precedenti, hanno saputo catturare l'essenza del comando moderno: l'uno come mente fredda della dottrina, l'altro come cuore indomito della nazione in armi.



Ritratto ufficiale di Donald Trump (2° mandato)



Ritratto ufficiale di Xi Jinping

IL VOLTO DEL COMANDO V: DONALD TRUMP E XI JINPING

Il percorso sull'iconografia del potere si conclude con l'analisi di due leader contemporanei che guidano le principali superpotenze mondiali: Donald Trump e Xi Jinping.

Donald Trump, quarantacinquesimo e quarantasettesimo presidente degli Stati Uniti, incarna un modello di leadership populista, transazionale e fortemente personalizzata, fondata sul rapporto diretto con la sua base elettorale e sulla rottura degli schemi tradizionali. Al contrario, Xi Jinping, Presidente della Repubblica Popolare Cinese e Segretario Generale del Partito Comunista dal 2012, rappresenta la stabilità istituzionale, la continuità storica e la pianificazione di lungo termine di uno Stato-civiltà profondamente strutturato.

Le loro immagini ufficiali non sono semplici fotografie, ma complessi manifesti politici che traducono visivamente due filosofie opposte del comando contemporaneo.

La fotografia ufficiale di Donald Trump per il suo secondo mandato segna un netto distacco rispetto a quella del primo del 2017. Nel ritratto precedente, Trump appariva sorridente, immerso nella luce calda dello Studio Ovale con la bandiera americana sullo sfondo, secondo la classica convenzione dei presidenti statunitensi che rassicurano il Paese con ottimismo.

Nel ritratto del secondo mandato l'espressione serena scompare per fare spazio a un volto serio e determinato, che evoca fermezza e risolutezza politica. Non si tratta di un'immagine oscura o cupa: il volto è illuminato in modo uniforme per evidenziare la concentrazione dello sguardo, e sullo sfondo, ma in posizione laterale, campeggia l'onnipresente bandiera americana.

Questa evoluzione estetica riflette il passaggio da una leadership orientata alla celebrazione del successo a una focalizzata sulla lotta attiva, in cui il presidente si presenta non più come un sorridente mediatore, ma come un difensore intransigente della nazione.

A questa estetica della determinazione individuale fa da contraltare il ritratto di Xi Jinping, dominato da un'atmosfera di

solenne serenità e ordine istituzionale.

Il leader cinese è raffigurato con un'espressione distesa e un sorriso accennato, che trasmette calma ed equilibrio, virtù cardine del buon governo nella tradizione confuciana. Alle sue spalle si sviluppa una libreria in legno, i cui scaffali accolgono volumi storici, presumibilmente classici della letteratura e testi dottrinali. In cima alla libreria si indovina una radio antica.

La libreria ed il suo contenuto non sono un mero elemento decorativo, ma un mezzo di comunicazione politica che evoca la profondità culturale della Cina e la legittimazione del potere attraverso la conoscenza e la saggezza. La radio antica evoca sottilmente la presenza, nel contesto culturale cinese, di un crescente potere tecnologico, il quale però non è avulso dalla tradizione, ma in piena e solenne continuità.

Il confronto tra questi due ritratti rivela una radicale divergenza nella comunicazione del potere.

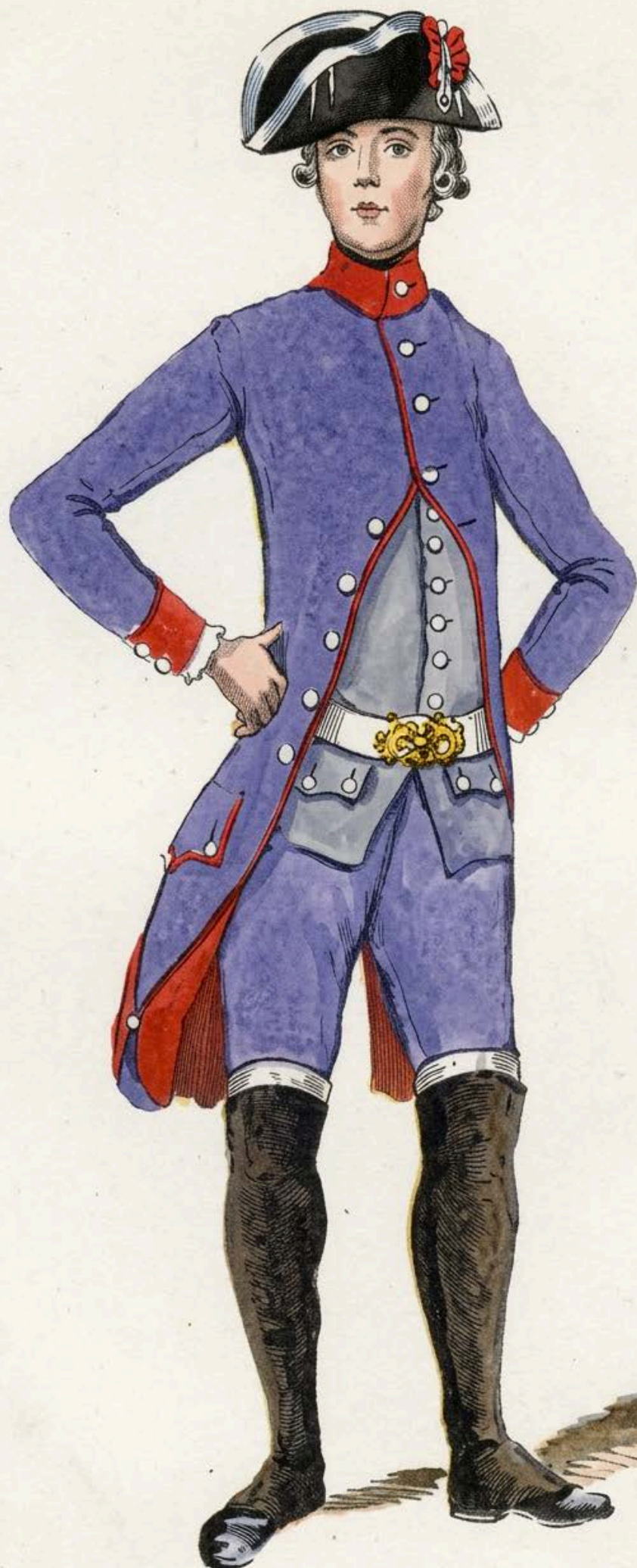
L'immagine di Trump si fonda sull'immediatezza emotiva, sul carisma individuale e sulla drammatizzazione del dovere; la bandiera americana evoca un patriottismo attivo e protettivo, in cui il leader è il motore del cambiamento.

La foto di Xi Jinping comunica invece stabilità, tempo storico e armonia collettiva; la libreria posiziona il leader come il custode di una civiltà millenaria e di un apparato statale ordinato.

Se il ritratto di Trump parla il linguaggio dell'azione e della reazione politica della democrazia occidentale, quello di Xi Jinping risponde ai canoni della stabilità imperiale e della continuità burocratica.

Entrambi i ritratti, pur nella loro diversità estetica, definiscono l'essenza del comando contemporaneo: l'uno attraverso la determinazione della volontà individuale, l'altro attraverso la solidità della cultura e delle istituzioni.

La carrellata di ritratti che abbiamo analizzato, rappresenta in conclusione uno specchio fedele dell'evoluzione dei tempi e della necessità del leader pro tempore di comunicare non solo sé stesso, ma l'incarnazione dei valori dello Stato che sottendono alla legittimazione di un potere e di una leadership assoluta che muta volto, ma non sostanza.





LA FUCINA DI EFESTO

ATTIVITÀ IN CORSO E PROGRAMMATE

Siamo arrivati al giro di boa di metà anno.

Efesto è un po' arrabbiato e la sua rabbia non va presa sotto gamba: quando Giunone lo cacciò dall'Olimpo per via del suo aspetto deforme, si vendicò regalándole un trono d'oro che magicamente, una volta seduta, la imprigionò finché non fu persuaso, dalle preghiere degli altri dèi, a liberarla. Ecco, la Segreteria (segreteria@nunziatella.it) vorrebbe regalare un trono d'oro ai tanti Ex Allievi che, in regola con le quote del 2025, non hanno ancora provveduto a versare il 2026. Liberarsi sarebbe facile, provvedendo immediatamente: attraverso le Coordinate IBAN – Nunziatella che trovate sul sito.

Efesto è molto contento per la varietà e qualità di eventi che l'Associazione e le Sezioni stanno continuando a realizzare su tutto il territorio. Per facilitarne la diffusione, la Segreteria ha introdotto un nuovo modulo "Eventi" sul Portale SMN, sotto "Ordini e Prenotazioni" (qui le Istruzioni per accedere): da qui, ogni Ex Allievo può vedere tutti gli eventi futuri che i direttivi di Sezione o Nazionale hanno predisposto – con facoltà di prenotarsi e vedere la lista dei prenotati in tempo reale.

EVENTI DEL SECONDO TRIMESTRE

 ANCONA FIRENZE 18-19 CHIAVE DI BENVENUTO ALLA SALIZADA ALL'IV	 GRUPPO DANILE TORINO 18-19 VISITA ALLE "NUOVE"	 ANCONA ROMA 18-19 CITTÀ DELLE IDEE	 "NUNZIATELLA" SALIZADA 18-19 CONFERENZA INTERNAZIONALE
 "NUNZIATELLA" SALIZADA 18-19 CONFERENZA INTERNAZIONALE	 "NUNZIATELLA" SALIZADA 18-19 CONFERENZA INTERNAZIONALE	 "NUNZIATELLA" SALIZADA 18-19 CITTÀ DELLE IDEE	 "NUNZIATELLA" SALIZADA 18-19 CONFERENZA INTERNAZIONALE
 "NUNZIATELLA" SALIZADA 18-19 CONFERENZA INTERNAZIONALE	 ANCONA ROMA 18-19 CITTÀ DELLE IDEE	 ANCONA DALLA LEGIONE AL DRONE	 ANCONA FIRENZE 18-19 CONFERENZA INTERNAZIONALE
 "NUNZIATELLA" SALIZADA 18-19 CONFERENZA INTERNAZIONALE	 ANCONA MILANO 18-19 CITTÀ DELLE IDEE	 ANCONA VIGEVANO 18-19 CONFERENZA INTERNAZIONALE	 ANCONA FIRENZE 18-19 CONFERENZA INTERNAZIONALE

In Aprile, la **sezione Toscana** ha ospitato la seconda compagnia in una serata al Circolo Unificato dell'Esercito di Firenze.

A maggio, un gruppo di Ex Allievi ha fatto un percorso di memoria a "Le Nuove", carceri torinesi dell'800 oggi Museo; la **sezione Lazio** ha riproposto "Il caffè delle idee" a Roma affrontando il tema delle carriere in magistratura;

L'Associazione, con il coordinamento della **Sezione Campania e Basilicata**, ha effettuato la consegna del distintivo agli Allievi del 236esimo corso in una cerimonia che ha visto Ex Allievi di tutte le età, a partire da **Gianandrea Lombardo di Cumia 49-52**, apporre ognuno la spilletta sul petto di un allievo prima del convivio a mensa; la **sezione Puglia**, infine, è stata protagonista nella gestione di Kairòs 2026 a Bari, una tre-giorni di eleganza con evento serale di benvenuto, di condivisione nel convegno ispirato al tema "Oltre...", di relax nella visita a Bari antica, di solennità al Sacrario dei Caduti d'Oltremare.

A giugno la **sezione Lombardia** ha ospitato, riprendendo una tradizione multi-ennale, il Torneo interscuole d'Aquino alla presenza della moglie e del figlio del compianto Renato d'Aquino 69-72 e ha raddoppiato con un incontro enologico in Franciacorta; la **sezione Lazio** ha organizzato una Cena d'inizio estate al Circolo Ufficiali di Roma; la **Puglia** un convegno al Quartier Generale del Comando Scuole dell'Aeronautica Militare - 3ª Regione Aerea, intitolato "Dalla legione al drone"; il **Comandante della Scuola** ha invitato gli Ex Allievi ad una splendida rappresentazione, in concerto, dell'Opera "Cavalleria Rusticana" alla Chiesa della Nunziatella; la **sezione Sicilia** ha chiuso il semestre in grande con EOLIEX, una tre-giorni in Sicilia tra Milazzo, Vulcano e Tindari.

TRIMESTRE ESTIVO

Nonostante l'estate sia per tutti un momento di pausa...

• La **sezione Puglia** propone "Nunziatella nel tacco" un'altra 3-giorni tra il 10 e il 12 luglio a Lecce, con visita alla Scuola di Cavalleria, momenti conviviali, saluti istituzionali, attività balneari, escursione presso Porto Selvaggio.

• La **sezione Veneto**, nel fine-settimana tra il 31 luglio e il 1 agosto sta organizzando delle escursioni sui luoghi della Grande Guerra.

DULCIS IN FUNDO

Per il periodo autunnale, tre sono gli appuntamenti a calendario:

• **9-11 Ottobre "Stati Generali" a Firenze:** dopo un benvenuto conviviale il venerdì, le Cariche nazionali e di sezione di tutti gli Organi si riuniranno nella città di Dante insieme a tutti gli Ex Allievi che vorranno unirsi al termine dei lavori di Sabato per un evento elegante con le autorità locali e attività pianificate per la domenica.

• **13-15 novembre Giuramento:** il momento più importante del nostro calendario, dove l'Associazione si sta adoperando, con il supporto di SME, per l'aggiunta dei 40 nomi mancanti tra i nostri caduti della Grande Guerra su una lapide in prossimità del Masso. Gli eventi per i radunisti cominceranno come di consueto con il "nostos" di venerdì alla Scuola e si concluderanno con la Messa domenicale.

• **Cene di Natale:** epilogo di un anno intenso, coordinamento di sezione.

A CURA DI FERDINANDO SCALA

A CURA DI FERDINANDO SCALA





MASSIMO MENNITTI
CORSO 1979-82
VICECOMANDANTE GENERALE DELL'ARMA DEI CARABINIERI

MASSIMO MENNITTI, Corso 1979-82 è stato nominato il 30 aprile 2026
Vicecomandante Generale dell'Arma dei Carabinieri.

In uno straordinario passaggio di testimone, avvicenda nel prestigioso incarico il compagno di corso e di classe **Marco Minicucci**. Con la sua nomina, si conferma la continuità ai massimi vertici dell'Arma dei Carabinieri da parte di Ex Allievi della Nunziatella, essendo **Salvatore Luongo (corso 1977-80) Comandante generale della Benemerita.**

Laureato in Giurisprudenza. Scienze Politiche e Scienze della Sicurezza Interna ed Esterna presso l'Università Tor Vergata di Roma, Mennitti è titolare di tre master post-universitari ed ha una lunga esperienza di comando in Italia e all'estero.



LUCA DE MARTINIS
CORSO 1979-82
DIRETTORE ARMAEREO

LUCA DE MARTINIS, Corso 1979-82 è stato nominato il 4 giugno 2026 **Direttore della Direzione armamenti aeronautici e aeronavigabilità (ARMAEREO)**.

Entrato nel 1983 all'Accademia Aeronautica, ha consolidato la sua carriera a Pratica di Mare dove, da Capitano ingegnere, ha sviluppato i software dei velivoli da caccia.

Con la promozione a Maggiore e Tenente Colonnello ha sviluppato una solida esperienza internazionale nei programmi missilistici multinazionali, rientrando in Italia come Colonnello per coordinare la logistica e l'acquisizione di droni e sistemi spaziali. L'ingresso tra gli Ufficiali Generali, come Brigadiere Generale e poi Generale Ispettore, lo ha visto guidare reparti strategici della Difesa, la direzione di TELEDIFE e il programma per il caccia di sesta generazione GCAP.



NICOLA MIRANTE
CORSO 1992-95
MEDAGLIA D'ORO AL MERITO CIVILE

Tenente Colonnello dell'Arma dei Carabinieri. Con eccezionale senso di abnegazione e generoso altruismo, avuta notizia che un uomo armato, dopo aver ucciso la consorte, aveva ferito sei persone esplodendo diversi colpi di fucile dal balcone della propria abitazione, non esitava, insieme ad altri commilitoni, a raggiungere il luogo dell'evento, prodigandosi per salvaguardare l'incolumità degli astanti e persuadere l'esagitato a desistere, traendo, infine, personalmente in salvo una donna bloccata nello stabile ove si trovava l'uomo. Chiaro esempio di elette virtù civiche e altissimo senso del dovere. 22 gennaio 2018 - Bellona (CE).

A Nicola, valoroso Ufficiale dell'Arma già decorato di Medaglia d'Argento al Valor Civile, vanno le congratulazioni e l'ammirazione della comunità della Nunziatella



ANTONIO D'AMATO, Corso 1977-80, magistrato, Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Messina dal febbraio 2024 e già Procuratore della Repubblica aggiunto presso il Tribunale di Santa Maria Capua Vetere, è stato eletto il 9 maggio Segretario Generale di Magistratura Indipendente, una delle principali correnti associative all'interno dell'Associazione Nazionale Magistrati (ANM), caratterizzata da un orientamento moderato e conservatore. Si impegna a tutelare l'autonomia, l'indipendenza e la dignità professionale dei magistrati.



LUIGI MARANO, corso 1998-01, chirurgo e Rector's Representative for the Development of International Cooperation in Medical Sciences presso la Academy of Applied Medical and Social Sciences di

Elbląg, Polonia, ha ricevuto il prestigioso Wiley Research Heroes Award 2025. Il premio, per il "Coraggio nella Ricerca", ha riconosciuto il suo contributo alla crescita della ricerca nei paesi in stato di necessità, tra i quali merita menzione speciale l'Ucraina, in stato di guerra da oltre quattro anni.



DARIO CONTE, Corso 1998-01 è stato nominato Chief of Service presso il Dipartimento per la Sicurezza delle Nazioni Unite (UNDSS) a Ginevra, portando all'hub svizzero una vasta e consolidata esperienza nel campo della sicurezza internazionale. Il suo illustre percorso professionale è segnato da incarichi di grande responsabilità e leadership. Nel corso della sua carriera, ha operato in Cile come Capo del Servizio di Sicurezza e Protezione (Chief of Security & Safety Service) per la Commissione Economica per l'America Latina e i Caraibi (ECLAC). Inoltre, vanta una significativa esperienza all'interno del Programma Alimentare Mondiale (WFP), dove ha ricoperto posizioni chiave nel settore della sicurezza sia a livello regionale che globale, distinguendosi in particolare nel ruolo di Capo della Sicurezza della Sede Centrale (Chief of HQ Security).



EVENTI

LA NUNZIATELLA SUL TERRITORIO

EVENTI NAZIONALI ED ONLINE

25 GIUGNO 2026

Una delegazione dell'Associazione Nazionale Nunziatella è stata ricevuta in udienza privata da Sua Eminenza il Cardinale Pietro Parolin, Segretario di Stato della Santa Sede. L'incontro ha unito la memoria storica del Rosso Maniero alla sensibilità spirituale della Chiesa.

Alla delegazione, guidata dal Presidente **Fulvio Campagnuolo** e dal Direttore della Comunicazione Strategica e Cultura **Ferdinando Scala**, hanno preso parte i giovani ex allievi **Michele Ferro, Michelangelo Stingone, Otello Scolastico, Vittorio Tesoro, Felice Ciacciariello, Vincenzo Petrosino, Sara Modugno, Vincenzo Maione, Diego Domenico Fasulo, Alessia Intonti e Gabriel Celano**.

Con loro, a rappresentare la continuità della Scuola, vi erano l'**Allievo Fabio del Mastro** e l'**Allieva Azzurra Fazio** in uniforme storica, accompagnati dal **Tenente Colonnello Errico Maria Francesco Ruggiero**.

L'incontro si è aperto con l'indirizzo di saluto del Presidente Campagnuolo, che ha illustrato al Cardinale l'impegno dell'Associazione nel trasmettere alle nuove generazioni i valori di servizio, solidarietà e rigore morale della Scuola Militare di Napoli.

Successivamente, Ferdinando Scala ha presentato al Segretario di Stato il volume storico *Il Masso*, che ricostruisce le biografie dei caduti dimenticati del Rosso Maniero nella Grande Guerra. Scala ha illustrato l'opera leggendo un passaggio di una lettera del 1915

scritta dal Sottotenente Mario Calienno alla vigilia del combattimento in cui il giovane ufficiale esprimeva ai familiari il suo totale affidamento a Dio.

L'omaggio dei giovani e il discorso di Ferro. In un momento di forte carica simbolica, gli ex allievi Otello Scolastico e Michele Ferro hanno fatto dono al Cardinale Parolin della Preghiera dell'Allievo su pergamena. Subito dopo, Michele Ferro (con un discorso che si riporta integralmente di seguito) ha preso la parola a nome del Gruppo Giovani. Ferro ha sottolineato come la rigorosa formazione morale e civile ricevuta alla Nunziatella debba tradursi nell'impegno quotidiano per la pace, la giustizia sociale e la tutela dei più deboli. Ha espresso la volontà dei giovani ex allievi di operare nella società con coraggio e saggezza, offrendo un contributo attivo alla costruzione di un futuro basato sul dialogo. Il Cardinale Parolin si è poi intrattenuto in un cordiale colloquio personale con ciascuno dei presenti, congratulandosi con i giovani per la profondità delle loro riflessioni e incoraggiando gli allievi in uniforme a mantenere sempre saldi i propri riferimenti etici.

Durante l'udienza, Campagnuolo e Scala hanno rivolto al Segretario di Stato l'invito ufficiale per la solenne cerimonia del prossimo 14 novembre, dedicata alla consacrazione della lapide per i quaranta caduti dimenticati del "Masso". Il Cardinale ha espresso vivo apprezzamento per l'iniziativa di recupero storico, riservandosi di accettare l'invito.

L'incontro si è concluso con un momento di raccoglimento e una preghiera comune guidata dal Cardinale Parolin, che ha infine impartito la benedizione apostolica.

Sua Eminenza Reverendissima,

a nome del Gruppo Giovani dell'Associazione Nazionale Ex Allievi della Nunziatella e dell'intera delegazione qui presente, desidero esprimere la nostra più sincera gratitudine per averci accolto oggi e per aver voluto condividere con noi questo momento così significativo. Per ciascuno di noi, essere ricevuti da Lei rappresenta un grande onore. Ma soprattutto rappresenta un'occasione di riflessione sul senso più profondo dell'impegno che siamo chiamati ad assumere come giovani, come cittadini e come ex allievi della Nunziatella. L'incontro odierno possiede infatti un valore particolare: è il primo evento ufficiale organizzato dal Gruppo Giovani dell'Associazione Nazionale Ex Allievi della Nunziatella.

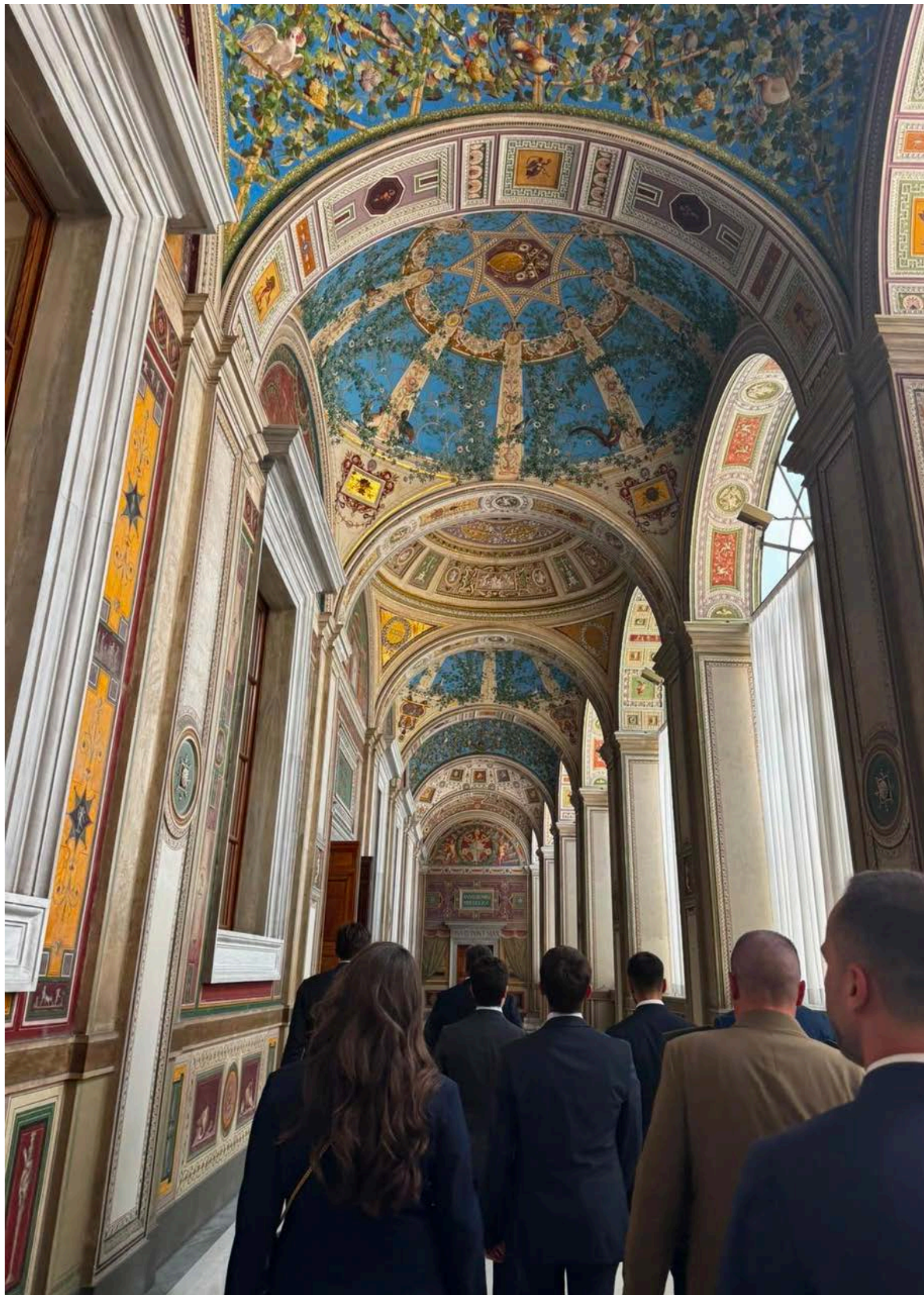
Abbiamo voluto che questo primo passo si svolgesse qui, perché crediamo che il dialogo con le istituzioni, con il mondo della cultura e con le grandi guide morali del nostro tempo sia parte integrante del percorso di crescita che desideriamo costruire. La Nunziatella, da oltre due secoli, forma generazioni di giovani attraverso un modello educativo che pone al centro non soltanto la preparazione e il merito, ma soprattutto il senso della responsabilità verso gli altri. Tra i valori che più profondamente caratterizzano la nostra tradizione ve n'è uno che accompagna ogni allievo ben oltre gli anni trascorsi al Rosso Maniero: "Essere più che sembrare". È una frase semplice, ma racchiude una visione della vita. Significa comprendere che il valore di una persona non si misura dal ruolo che ricopre, dai riconoscimenti che ottiene o dall'immagine che proietta, ma dalla coerenza tra ciò che è e ciò che fa. Significa scegliere la sostanza rispetto all'apparenza, il servizio rispetto all'interesse personale, il dovere rispetto alla convenienza.

In un'epoca in cui spesso l'apparire sembra prevalere sull'essere, sentiamo che questo insegnamento sia più attuale che mai. Viviamo tempi complessi. Le trasformazioni tecnologiche procedono a una velocità senza precedenti. I conflitti internazionali generano incertezza. Le nuove generazioni si confrontano con sfide inedite e, talvolta, con una crescente difficoltà nel trovare punti di riferimento stabili. Eppure, proprio in questo scenario, emerge con forza una convinzione: i giovani non sono soltanto il futuro della società. Sono una responsabilità del presente. Il compito che ci attende non è semplicemente partecipare alla vita associativa, ma

contribuire attivamente alla costruzione delle comunità in cui viviamo, delle istituzioni che serviamo e delle professioni che esercitiamo. Il Gruppo Giovani nasce con questo spirito. Non come uno spazio riservato a una generazione, ma come uno strumento per trasformare il patrimonio di valori ricevuto in impegno concreto, favorendo il dialogo tra esperienze diverse, creando occasioni di crescita e alimentando quel senso di appartenenza che trova il suo compimento nel servizio agli altri.

La formazione ricevuta alla Nunziatella ci ha insegnato che ogni privilegio porta con sé una responsabilità. Aver avuto l'opportunità di essere educati secondo determinati valori non può rappresentare un punto di arrivo; deve essere un punto di partenza. Un punto di partenza verso il bene comune. In questo percorso troviamo una profonda consonanza con l'insegnamento della Chiesa, che da sempre richiama l'importanza dell'ascolto, della solidarietà, del dialogo e della cura della persona. Per questo crediamo che la leadership, parola spesso associata al successo e al comando, trovi invece la sua espressione più alta nella capacità di servire. La vera leadership non consiste nell'avere qualcuno dietro di sé. Consiste nell'essere capaci di mettersi accanto agli altri. Consiste nell'assumersi responsabilità quando è più facile evitarle. Consiste nel costruire ponti quando sarebbe più semplice innalzare muri. Ed è forse questa la sfida più importante per la nostra generazione: dimostrare che competenza e umanità, innovazione e valori, crescita personale e bene comune possono procedere insieme. Eminenza, la Sua presenza oggi rappresenta per noi un incoraggiamento prezioso. Ci ricorda che esiste sempre uno spazio per il dialogo, per l'ascolto e per la costruzione di una società più giusta e più umana. Ci ricorda che il servizio agli altri non è una rinuncia, ma una delle forme più alte di realizzazione personale. Ed è con questo spirito che desideriamo proseguire il nostro cammino. Con umiltà, con responsabilità e con la consapevolezza che il futuro non si eredita semplicemente da chi ci ha preceduto, ma si costruisce ogni giorno attraverso le nostre scelte.

La ringraziamo per il tempo che ci ha dedicato, per l'attenzione che ha voluto riservarci e per l'esempio di servizio che continua a offrire. Porteremo con noi il valore di questo incontro come fonte di ispirazione per il percorso che il Gruppo Giovani si appresta a intraprendere. Grazie, Eminenza.















RIVOLTO, 1° MAGGIO 2026, INAUGURAZIONE DELLA STAGIONE DELLE FRECCIE TRICOLORI

Il 1° maggio 2026, presso l'aeroporto militare di Rivolto, sede del 2° Stormo e del 313° Gruppo Addestramento Acrobatico, si è tenuto il tradizionale volo di addestramento della Pattuglia Acrobatica Nazionale (PAN), evento che segna ufficialmente il preludio all'avvio della 66ª stagione acrobatica delle Frecce Tricolori. All'importante appuntamento, caratterizzato da un forte spirito di corpo e di rappresentanza istituzionale, ha preso parte una delegazione dell'Associazione Nazionale Ex Allievi Nunziatella, guidata dal Vicepresidente Nazionale Roberto Calvello e dal Consigliere Nazionale Guglielmo Brancato.

La partecipazione dei vertici del Rosso Maniero testimonia e rinsalda il profondo legame storico e valoriale che unisce l'Associazione alle Forze Armate e, in modo particolare, all'Aeronautica Militare. Calvello e Brancato hanno seguito le attività della giornata insieme a numerose autorità civili e militari, tra cui il Capo di Stato Maggiore dell'Aeronautica Militare, Generale di Squadra Aerea Antonio Conserva, accolti

dal Comandante del 2° Stormo, Colonnello Giovanni Lodato, e dal Comandante del 313° Gruppo, Tenente Colonnello Franco Paolo Marocco.

La manifestazione, svoltasi davanti a una platea di circa 1500 invitati e membri dei Club Frecce Tricolori giunti da tutta la penisola, ha rappresentato l'ultimo test collettivo per i piloti prima del fitto calendario di esibizioni nazionali e internazionali che li vedrà impegnati nei prossimi mesi.

Il momento culminante della mattinata è stato il tradizionale disegno nel cielo del tricolore più lungo del mondo sulle note del Nessun Dorma, un istante di altissima suggestione che ha suscitato il plauso unanime del pubblico presente. A margine dell'evento, il Generale Conserva ha sottolineato l'importanza della preparazione tecnica e del forte spirito di squadra profuso da tutto il personale della base, definendo il calore del pubblico e delle associazioni d'arma un supporto indispensabile per la forza armata. L'evento ha rappresentato un'importante occasione di consolidamento dei rapporti istituzionali con l'Aeronautica Militare.

**«DIFESA DELLA LIBERTÀ» — UN
DIALOGO SULL'ATTUALITÀ
GEOPOLITICA
IL PUNGOLO, 19 MAGGIO 2026
UMBERTO ALBAROSA 81-84**

Oltre cento partecipanti collegati su Zoom la sera del 19 Maggio per il primo appuntamento del ciclo «Il Pungolo» 2026: un dialogo — volutamente non una lezione — sulla difesa della libertà collettiva. Al panel, quattro voci complementari: il filosofo Marco Emanuele, il giurista internazionale Antonio Stango (73-76), l'Ambasciatore Sergio Piazza (73-76) e il Generale Stefano Mannino, Amico della Nunziatella. A pilotare la conversazione, tre animatori — Cristiano Cardinali(86-89), Alberto Del Basso (09-12) e Giovanna Arcangeli (15-18) — che hanno raccolto le domande della chat e tenuto vivo il ritmo del confronto con i loro contributi. Un incontro intergenerazionale, ponte tra mondo militare e società civile: in sé, una prima risposta alla necessità emersa di far crescere anche fuori dal mondo militare quel senso di bene comune e di amore di Patria che vale il sacrificio per qualcosa più grande di noi.

Marco Emanuele ha aperto con una distinzione che ha dato il tono alla serata: la libertà «da» — assenza di coercizione — e la libertà «per» — capacità di autodeterminarsi e partecipare. Entrambe esigono responsabilità. E la libertà collettiva, ha sottolineato, è intrinsecamente fragile: la diversità degli individui rende difficile l'azione comune, e quella difficoltà è esattamente il punto d'attacco delle minacce contemporanee. Minacce pervasive e spesso invisibili, che agiscono attraverso la manipolazione dell'ecosistema informativo, i deepfake, la guerra cognitiva.

Antonio Stango ha portato i dati che rendono questi concetti dolorosamente concreti. Dall'inizio dell'invasione russa dell'Ucraina, oltre 19.500 minori sono stati deportati in Russia — russificati, privati dell'identità, in alcuni casi preparati a combattere contro il proprio Paese. La Corte Penale Internazionale ha emesso mandati d'arresto. L'Assemblea Generale ONU ha votato con 91 voti favorevoli la richiesta di ritorno immediato. La Coalizione «Bring Kids Back» conta oggi 43 Paesi, tra cui l'Italia. Il traffico di esseri umani — con rotte dal Bangladesh verso l'UE attraverso Russia e Bielorussia — è un altro strumento di

destabilizzazione sistemica potenzialmente usato come arma ibrida per alimentare movimenti politici xenofobi e indebolire la coesione sociale europea.

Il Generale Mannino ha offerto la prospettiva operativa. La sicurezza nazionale non ha più un fronte definito: è multi-dominio — terra, mare, aria, spazio, cyber, dominio cognitivo — e richiede l'impegno dell'intero sistema Paese. Le Forze Armate italiane sono oggi impegnate in 42 missioni, con circa 15.000 persone tra territorio nazionale ed estero. Una nuova cyber force interforze di 1.500 persone integra intelligence e capacità cyber in un'unica struttura di comando.

Il dato più inquietante viene però da un sondaggio citato dal 59° rapporto Censis: la disponibilità a difendere il Paese in armi è molto bassa, con una quota significativa disposta a delegare la difesa a mercenari stranieri. Un problema di cultura civica che richiede risposte urgenti.

Sergio Piazza ha illustrato il ruolo della diplomazia parlamentare — in particolare dell'Assemblea Parlamentare del Mediterraneo, con i suoi 35 Paesi — come piattaforma flessibile capace di operare anche quando i governi non possono agire direttamente. Ha riconosciuto la risposta europea all'Ucraina come esempio di coesione, ma ha denunciato senza mezzi termini le debolezze strutturali dell'UE: la regola dell'unanimità che blocca le decisioni, la disconnessione tra Parlamento europeo e governi nazionali, la dipendenza strategica dagli Stati Uniti in un momento in cui Washington ha riorientato le proprie priorità verso il continente americano.

La serata si è chiusa senza risposte facili. Come costruire una cultura della sicurezza collettiva in società in cui la difesa della libertà è percepita come un problema di altri? Come dotare l'Europa di una vera autonomia strategica? Come affidare ai cittadini strumenti di verifica dell'informazione in un ecosistema mediatico dove la disinformazione è industriale?

Sono le domande che «Il Pungolo» si porta nelle prossime sessioni. Perché l'occhio al palladio — come recita il sottotitolo del ciclo — non è un esercizio retorico. È un impegno concreto che richiede, ogni volta, di farsi carico di un ragionare vigile e consapevole.



DIALOGO SULLA

Difesa della Libertà

Prof. Marco Emanuele

Filosofia della complessità · PAM Centre for Global Studies

APRE IL QUADRO

Libertà collettiva

Guerra cognitiva

Onlife

Deepfake & disinformazione

Resilienza democratica



Prof. Antonio Stango 73-76

Diritti umani · FIDU · PAM Senior Advisor

I CASI CONCRETI

Bambini ucraini deportati

Traffico di esseri umani

FIMI

Spyware · CPI · UNGA

Coalizione BKB



Amb. Sergio Piazzì 73-76

Diplomazia parlamentare · PAM

LA RISPOSTA ISTITUZIONALE

Diplomazia parlamentare

Alleanze multilaterali

NATO · UE · ONU

Risoluzioni · Coalizioni

PAM Observatory



Generale Stefano Mannino

Missioni internazionali · Nuove minacce

LA DIFESA ARMATA

Deterrenza

Guerra ibrida

Missioni internazionali

Cyber · Spazio · AI

Intelligence e prevenzione



ANIMATORI DEL DIALOGO

Cristiano Cardinali 86-89

Alberto Dal Basso 09-12

Giovanna Arcangeli 15-18



Il filo conduttore: cosa significa difendere la libertà collettiva oggi
— dalla guerra ibrida alla diplomazia parlamentare, dai casi concreti alla deterrenza armata. E come ciascuno può fare la propria parte.

SEZIONE CAMPANIA-BASILICATA

Festa della Repubblica a Napoli martedì 2 Giugno 2026

in Piazza del Plebiscito, dove ha avuto luogo la cerimonia dell'Alzabandiera, con schieramento del reparto interforze con la partecipazione di una rappresentanza della 1^a Cp della Scuola Militare Nunziatella.

Nel corso della cerimonia, presenziata dal Prefetto di Napoli Michele di Bari con la partecipazione delle Autorità civili, militari e religiose, dopo la lettura del messaggio del Presidente della Repubblica, la consegna delle Onorificenze dell'Ordine al Merito della Repubblica.

La celebrazione si è conclusa ad opera del personale del Comando Provinciale dei Vigili del Fuoco di Napoli che, accompagnato dalle note dell'inno alla Gioia e dell'inno di Mameli, della Fanfara del X Reggimento Carabinieri Campania e dagli Allievi dell'Accademia di canto lirico del Teatro San Carlo, hanno dispiegato la bandiera italiana sulla facciata del Palazzo del Governo.

Con i Confaloni della Città di Napoli insignito della Medaglia d'Oro al Valor Militare, della Regione Campania e della Città Metropolitana, gli Stendardi delle Associazioni d'arma e combattentistiche ed i Labari dell'Associazione Nazionale Ex Allievi Nunziatella e della Sezione Campania e Basilicata. Per la prima presenti i **consiglieri Carmine Pastore e Ferdinando Scala, il probiviro Antonio Marra de Scisciolo**; per la seconda il **Presidente Natale Ceccarelli, il Vice Presidente Pasquale Morella, il consigliere Giuseppe Allocca, Carlo Antonelli e Antonio Giordano.**

SEZIONE EMILIA-ROMAGNA

Il 15 maggio si è tenuta a Modena la cerimonia del Mak π 100 del 206° Corso "Dignità" dell'Accademia Militare.

Le celebrazioni hanno avuto inizio la mattina con la cerimonia militare presso il Parco Novi Sad dove i cadetti del Reggimento Allievi si sono presentati in modo eccellente ad autorità cittadine, religiose, militari ed ai numerosi familiari intervenuti.

Hanno presenziato alla cerimonia il **Capo**



di Stato Maggiore dell'Esercito, Gen.C.A. Carmine MASIELLO, il Comandante dell'Accademia Militare, Generale di Divisione Stefano Messina, il prefetto di Modena, Fabrizia Triolo, il sindaco della Città, Massimo Mezzetti, la Magnifica Rettore dell'Università di Modena e Reggio Emilia, Professoressa Rita Cucchiara.

Tra i tanti Ex Allievi presenti hanno presenziato il **Vice Comandante dell'Arma dei Carabinieri, Gen.C.A. Massimo MENNITTI (corso 1979-1982 - 192° Corso Scientifico C); il Comandante della Scuola Ufficiali dei Carabinieri, Gen.D Canio Giuseppe LA GALA (corso 1982-1985 - 195° corso) il tesoriere dell'Ass. Nazionale Ex Allievi dell'Accademia Militare Dottor Marco SUFFRITTI (corso 1979-1982 - 192° Corso Scientifico C), il Comandante del Battaglione Allievi a Napoli Ten.Col. Emanuele MERCURIO (corso 1998-2001, 211°), il Presidente della Sezione Emilia Romagna Ten.Col. Mario FEDERICO (Corso 90-93 -203° Classico A).**

Tra gli "Amici" ed i sostenitori della Nunziatella il **Gen.C.A. Stefano MANNINO**, Presidente del Centro Alti Studi per la Difesa, il **Gen.C.A. (ris) Carlo LAMANNA** già Comandante per la Formazione, Specializzazione e Dottrina dell'Esercito, ed il **Generale di C.A. Antonello Vespaziani**, attuale Comandante per la Formazione, Specializzazione e Dottrina dell'Esercito.

Alcuni momenti salienti della cerimonia sono stati:

il discorso del Comandante dell'Accademia Militare Gen.D. Stefano Messina che ha ricordato come la crescita umana, culturale e militare siano stati alla base del percorso di crescita degli Allievi Ufficiali del 206° Corso e che formare Ufficiali capaci, consapevoli e responsabili è stato l'obiettivo di questo biennio.

Il passaggio della stecca tra il 206° Corso "Dignità" ed il 207° Corso "Fermezza" un momento in cui tradizione e valori si sono fusi in un passaggio simbolico di responsabilità tra chi va via e chi si assume la responsabilità di portare avanti le tradizioni dell'Accademia. Il discorso del Capo di Stato Maggiore dell'Esercito che ha

ricordato i momenti importanti del periodo trascorso in Accademia:

- il momento dell'ingresso e le preoccupazioni da aspirante;
- il giuramento, una parola diventata un impegno, un grido diventato un sigillo; una crescita di istruzioni e di materie ma soprattutto caratteriale al fine di gestire e comandare gli uomini e le donne con coerenza.

La consegna del premio alla memoria all'Ufficiale primo classificato in attitudine militare, nel biennio 2023-2025, in ricordo del **Capitano Massimo FICUCIELLO**, Ufficiale della Riserva Selezionata perito in Iraq, il 12 novembre 2003, in occasione dell'attacco alla base Maestrale nell'ambito della Operazione Antica Babilonia.

La consegna del premio alla memoria all'Ufficiale primo classificato del Corpo Sanitario nel biennio 2023-2025, in ricordo del Sottotenente

Mattia DE MARCHI, del 190° Corso del Corpo Sanitario, giovane Sottotenente perito a seguito di una lunga malattia il 7 aprile 2011.

La consegna di premi ed onorificenze, da menzionare in particolare i seguenti EX Allievi della "Nunziatella" particolarmente distintisi:

- **Sottotenente dell'Arma del Genio Maria Teresa BENCIVENGA (corso 2019-2022 (232°) - Scientifico C)** prima classificata in ETICA MILITARE ed ARTE DEL COMANDO premio offerto dall'Esercito Argentino;
- **Sottotenente dell'Arma dei Carabinieri Emanuele ASTARITA (corso 2020-2023 (233°) - Scientifico A)** primo classificato per l'Arma dei Carabinieri doppio premio offerto dalla Gendarmeria Francese e dalla Guardia Civil Spagnola.

La cerimonia è stata magistralmente condotta dal **Comandante del Reggimento Allievi, Col Roberto FORLANI (corso 1993-96 , 206°).**

Il Gruppo Bandiera aveva come alfiere l'**All. Ufficiale Capo Scelto Alessandro URBANO (234°)** e come scorta l'**All.Ufficiale Istruttore Francesco PERNA (234°).**

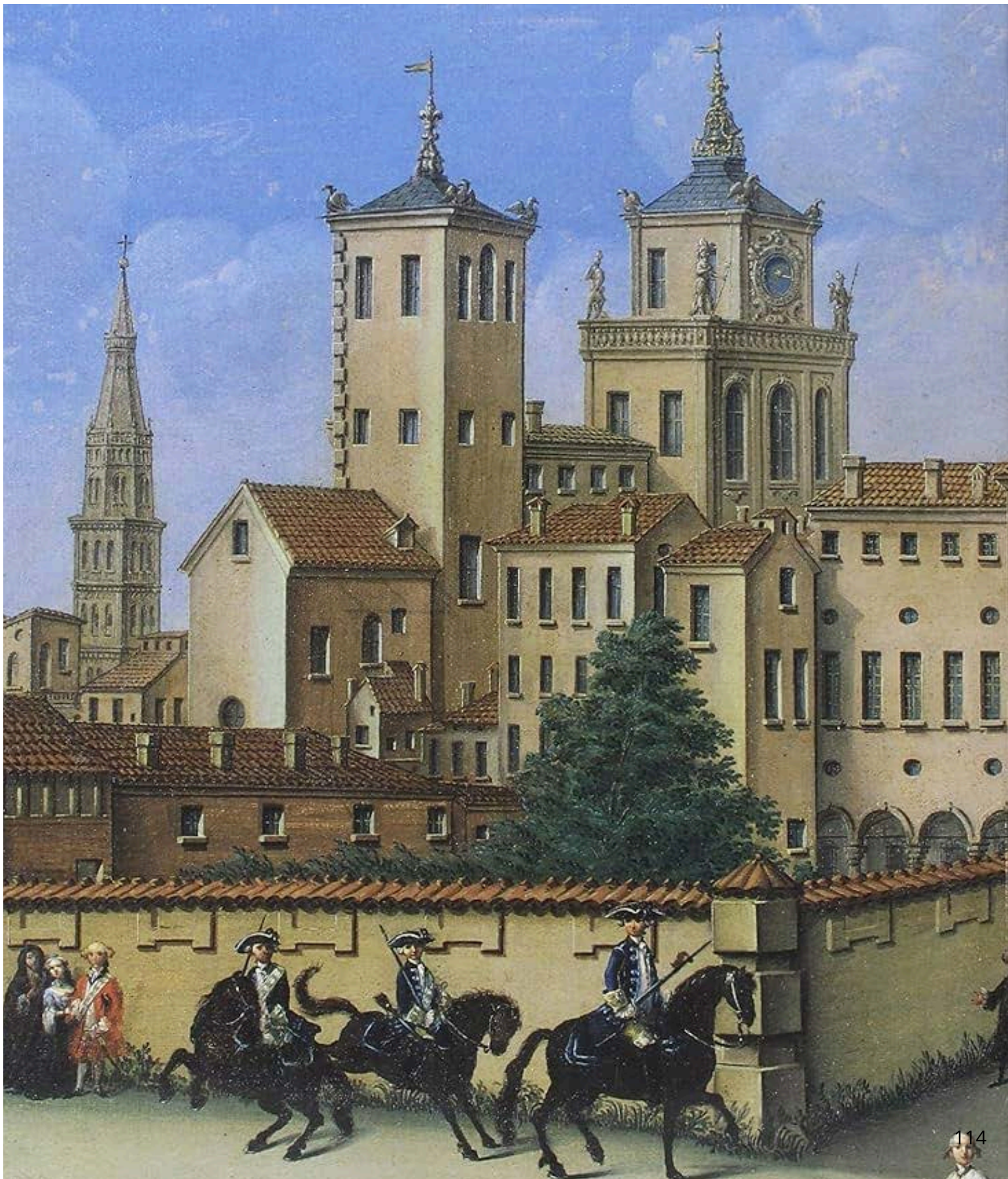
Ufficiale di inquadramento, per il 206° Corso "Dignità", il **Ten. Giovanna ARCANGELI** (corso 2015-2018 , 228°).

Ufficiali di inquadramento per il 207° Corso **Maggiore Giuseppe VERDE** (corso 2005-2008, 218°), **Cap. Carmelo OPROMOLLA** (corso 2011-2014, 224°) ed

il **Ten. Gabriele GIUSTI** (corso 2016-2019, 229°).

Erano inquadrati nel Reparto di Formazione **Sottotenenti del corso 2020-2023 (233°)** ed **Allievi**

Ufficiali dei corsi 2021-2024 (234°) e **2022-2025 (235°)**.





All. Ufficiale Capo Scelto Alessandro URBANO (234° Nunziatella)
É capo corso Corpo Ingegneri





SEZIONE LAZIO

Il 20 maggio 2026, la Caserma "Salvo D'Acquisto" di Tor di Quinto a Roma, prestigiosa sede dell'Arma dei Carabinieri, ha fatto da cornice a un nuovo e atteso incontro del ciclo "Il caffè delle idee - dialogo sulle professioni". L'iniziativa di orientamento e mentoring, ormai consolidata e promossa con successo dalla Sezione Lazio dell'Associazione Nazionale Ex Allievi Nunziatella, ha dedicato questo appuntamento al tema "Magistratura". Si è trattato di un'occasione di grande valore per i giovani ex allievi e per i laureandi in giurisprudenza di confrontarsi in modo diretto e informale con tre autorevoli esponenti delle istituzioni giudiziarie italiane, uniti dal comune e indelebile legame con il Rosso Maniero di Pizzofalcone.

L'incontro, svoltosi in un clima di forte spirito di corpo e di profonda attenzione, ha voluto tracciare una panoramica completa e dettagliata delle diverse giurisdizioni dello Stato: da quella ordinaria a quella contabile, fino a quella amministrativa. Ad aprire ufficialmente i lavori sono stati i saluti dei vertici della Sezione Lazio dell'Associazione. Nei loro interventi, i referenti organizzativi hanno ribadito la missione fondamentale del "Caffè delle Idee": creare un canale di trasmissione del sapere e dell'esperienza professionale tra gli ex allievi più esperti e le nuove generazioni, offrendo una bussola concreta e pragmatica per orientarsi nel complesso mercato del lavoro e nei percorsi concorsuali pubblici.

La parola è poi passata ai relatori, a cominciare da **Giancarlo Cirielli (190° Corso), attuale Vice Capo dell'Ispettorato Generale del Ministero della Giustizia**. Con un solido passato da ufficiale dei Carabinieri, Cirielli ha saputo trasmettere con grande lucidità il senso più profondo e intimo della giurisdizione ordinaria. Ha spiegato come l'etica e l'equilibrio del magistrato rappresentino i pilastri quotidiani su cui si fonda lo Stato di diritto, sottolineando che il rigore nell'applicazione della legge deve sempre coniugarsi con il massimo rispetto della dignità umana. Cirielli ha poi illustrato nel dettaglio il funzionamento dell'Ispettorato Generale, un organo cruciale per la vigilanza e il corretto funzionamento degli uffici giudiziari italiani, esortando infine i giovani presenti ad affrontare la

preparazione per il concorso in magistratura con un metodo di studio ferreo, abnegazione e una solida tenuta psicologica.

Successivamente, **Franco Massi (corso 1980-1983), Segretario Generale della Corte dei Conti**, ha offerto un'approfondita disamina sul ruolo della magistratura contabile. Partendo dai propri ricordi personali legati agli anni trascorsi a Pizzofalcone e, successivamente, all'Accademia della Guardia di Finanza, Massi ha messo in evidenza come i valori fondanti appresi alla Nunziatella - onestà intellettuale, senso del dovere e rigore logico - si siano rivelati guide insostituibili nel corso di tutta la sua carriera. Ha spiegato l'importanza vitale della Corte dei Conti nella tutela delle risorse pubbliche e nel controllo della spesa dello Stato, un compito ancor più delicato nell'attuale contesto di attuazione del PNRR. Ai futuri giuristi, Massi ha consigliato di non limitarsi alla sola preparazione giuridica, ma di integrare costantemente i propri studi con solide competenze economico-finanziarie, indispensabili per comprendere le dinamiche della moderna pubblica amministrazione.

A completare il quadro delle magistrature è stato l'intervento di **Luca Monteferrante (199° Corso), Consigliere di Stato e membro della Commissione di Vigilanza del Vicariato di Roma**. Monteferrante ha saputo catturare l'attenzione della platea illustrando le delicate funzioni giurisdizionali e consultive del Consiglio di Stato. Ha definito la giustizia amministrativa non come un ostacolo burocratico, bensì come il punto di equilibrio ideale e necessario tra l'esercizio del potere pubblico e la tutela dei diritti e degli interessi legittimi dei singoli cittadini. Descrivendo le peculiarità del percorso concorsuale per l'accesso ai Tribunali Amministrativi Regionali (TAR) e al Consiglio di Stato, Monteferrante ha stimolato i giovani a coltivare una visione del diritto che sia multidisciplinare, dinamica e fortemente aperta alla dimensione e alle fonti dell'Unione Europea.

Nella seconda parte dell'evento, lo spazio è stato interamente dedicato al dibattito. Le domande poste dalla platea sono state numerose e di grande attualità, toccando temi sensibili come l'impatto dell'intelligenza artificiale sull'amministrazione della giustizia e sulla redazione delle sentenze.



Caffè delle **IDEE**

ESPERIENZA • VISIONE • DIALOGO

**DIALOGO SULLE CARRIERE:
MAGISTRATURA**



**MERCOLEDÌ 20
MAGGIO 2026
ORE 18:00**

CASERMA V.B. SALVO D'ACQUISTO MOVIM
VIALE DI TOR DI QUINTO 119, ROMA

INTERVERRANNO

Giancarlo Cirielli (77-80), Vice Capo dell'Ispettorato Generale
MINISTERO DELLA GIUSTIZIA

Franco Massi (80-83), Segretario Generale CORTE DEI CONTI

Luca Monteferrante (86-89), Consigliere CONSIGLIO DI STATO

SEZIONE PIEMONTE LIGURIA VDA

**12.04.2026 - LANGHE * VALCASOTTO
BORGO FORMAGGI OCCELLI * CASTELLO
DI CASOTTO * TOMBE REALI A
VICOFORTE - A CURA DI CAMILLO
MARICONDA**

Il 12 aprile 2026, la Sezione Piemonte e Valle d'Aosta dell'Associazione Nazionale Nunziatella ha promosso un importante itinerario storico-culturale nella bassa Langa e nelle valli monregalesi. L'iniziativa, che ha registrato la partecipazione di circa sessanta ex allievi e familiari, si è articolata attraverso tappe di spiccato interesse storico e architettonico, avvalendosi del patrocinio e dell'accoglienza delle istituzioni civili e militari del territorio.

La giornata ha avuto inizio a Valcasotto, frazione del comune di Pamparato, dove la delegazione è stata accolta da Beppino Occelli, imprenditore locale che da anni collabora strettamente con la Sezione. Occelli ha illustrato il complesso progetto di recupero dell'antico borgo montano, incentrato sul restauro conservativo delle storiche abitazioni in pietra e sul ripristino del mulino napoleonico, tuttora operativo. La struttura riveste un ruolo fondamentale non solo come preziosa testimonianza di archeologia industriale montana, ma anche per il mantenimento del microclima e del tasso di umidità naturale all'interno delle antiche cantine di stagionatura sottostanti, attive da oltre un secolo.

Successivamente, i partecipanti sono stati ospitati in un suggestivo salone di rappresentanza situato nell'edificio storico che, nell'Ottocento, riceveva il re Vittorio Emanuele II e Rosa Vercellana, la "Bela Rosin", durante i periodi dedicati alle battute di caccia reali. In questo contesto di memoria risorgimentale, la Sezione ha espresso la propria gratitudine al proprietario e ai sindaci di Pamparato e Farigliano, consegnando i tradizionali omaggi istituzionali, tra cui le caratteristiche confezioni di cioccolatini decorate con il kepi della Nunziatella realizzate per l'occasione in collaborazione con Galup.

La seconda tappa dell'itinerario si è svolta presso il Castello di Casotto, originariamente sorto come antico monastero certosino e successivamente trasformato in monumentale residenza reale di caccia da re Carlo Alberto di Savoia. Recentemente riaperto al

pubblico dopo un meticoloso e prolungato intervento di restauro. Il castello è stato oggetto di una visita guidata approfondita che ne ha evidenziato l'evoluzione architettonica, gli arredi d'epoca perfettamente conservati e il profondo legame con la dinastia sabauda nel contesto del territorio cuneese.

Il percorso culturale è proseguito in direzione del Santuario di Vicoforte. All'arrivo, la delegazione è stata ricevuta dal Sindaco della città e dall'Abate del santuario, i quali hanno accordato un accesso straordinario alla cappella reale, solitamente preclusa alle visite ordinarie. In questo luogo solenne, gli ex allievi hanno reso omaggio alle spoglie dell'ex allievo re Vittorio Emanuele III e della consorte regina Elena, custodite all'interno della basilica sotto la maestosa cupola ellittica, la più grande al mondo.

A conclusione dell'evento, la Sezione ha espresso un sentito ringraziamento alle autorità che hanno garantito il perfetto svolgimento della giornata. Un riconoscimento particolare è stato tributato al capitano Francesca Borrelli, Comandante della Compagnia Carabinieri di Mondovì, che ha coordinato l'assistenza logistica lungo l'intero tragitto, e al colonnello Marco Piras, Comandante Provinciale dell'Arma e già allievo del Collegio Navale Morosini. Quest'ultimo ha recato i saluti del Prefetto di Cuneo e del Comandante Provinciale della Guardia di Finanza, presenziando all'incontro insieme al padre, l'ex allievo Giorgio Piras (corso 1966-1969).

L'itinerario si è concluso con l'auspicio di rinnovare presto tali occasioni di approfondimento culturale, a partire dalla già pianificata visita alle miniere di talco della Val Germanasca, che si avvarrà del supporto della Presidenza della Regione Piemonte.



CERCHIAMO REDATTORI

ROSSO MANIERO viene concepito, realizzato e distribuito a costo zero, grazie al lavoro volontario della Redazione.

Ci stiamo impegnando per fare un lavoro sempre più di qualità, in modo che il nostro giornale sia sempre meno un bollettino di avvenimenti, e sempre di più **una rivista culturale che esprima l'enorme potenziale della comunità della Nunziatella.**

Lo diciamo francamente: in due è una gran fatica e riusciamo a fare molto meno di quanto vorremmo.

Cerchiamo quindi altri Redattori di età dai 18 ai 108 anni, o anche articolisti estemporanei che abbiano voglia di aiutarci in questa avventura.

Pensi di non avere tempo?

Sopra al nostro orologio c'è scritto "Il perder tempo a chi più sa, più spiace", e se cerchi nella tua giornata, un'ora da dedicare alla lettura di un articolo la trovi...

Per candidarti come Redattore o per inviare articoli, scrivi a: nandoscala@yahoo.it.

Grazie in anticipo per l'aiuto!

Ferdinando

