

TERZO CONVEGNO EUROPEO
DI TERAPIA BREVE STRATEGICA E SISTEMICA

Arezzo, 11 Novembre 2007

QUARTA GIORNATA

Interventi in contesti istituzionali: “IL RUOLO DELLA PERSONA DURANTE IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO NELL’ESERCITO ITALIANO”

Tenente Colonnello **Domenico Roma**

Buongiorno a tutti, sono il Tenente Colonnello Domenico Roma e oggi vi vado a presentare un lavoro che nel tempo è stato realizzato con il Centro di terapia strategica e in particolare con la Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico e mi ha fatto piacere che proprio Roberta Mariotti mi abbia passato il testimone perché proprio lei due anni fa ha presentato il progetto realizzato con l’Esercito Italiano a partire dal 1999.

Mentre le persone entrano in sala mi presento. Sono un Tenente Colonnello dell’Esercito, presto servizio allo Stato Maggiore dell’Esercito, in particolare al Dipartimento Impiego del Personale dell’Esercito all’Ufficio Orientamento e Sviluppo del personale. Non ho una formazione accademica di tipo psicologico o di campi correlati, bensì una formazione accademica di tipo manageriale e di scienze politiche. In particolare, la seconda laurea in Scienze internazionali diplomatiche l’ho presentata con una tesi sulla comunicazione pubblica nel Ministero della Difesa e questo mi ha legato nel tempo al campo della comunicazione, soprattutto al campo della comunicazione in ambiente pubblico, del quale faccio parte.

Mi occupo di persone dal 1989, quando ho iniziato a comandare uomini, in particolare comandi di plotone, di compagnia, di battaglione, in territorio iracheno. Dal 1993 mi occupo di formazione, dal 1998 quando è iniziata la collaborazione col centro di terapia strategica mi occupo di valutazione.

Inizio con la mia testimonianza che vede quale scopo il fornirvi alcuni elementi sul modello applicato nell’Esercito Italiano e in particolare un momento di riflessione sul cambiamento organizzativo che ha visto l’esercito italiano all’opera in particolare con le persone dal 1998 ad oggi. Quindi dieci anni che lavoriamo su questo aspetto.

Una bilancia. Come è iniziato il cambiamento? Il cambiamento è iniziato nel momento in cui si sono rotti alcuni equilibri in ambito internazionale. Utile ricordare 6 Novembre 1989: caduta del Muro di Berlino. Ma è un atto conclusivo di un processo che era già iniziato negli anni precedenti.

Il nostro esercito, costituito soprattutto da militari in ferma di leva, in costrizione obbligatoria, rappresentava una forza, una massa notevole in questo piatto della bilancia. Oltre 300.000 persone facevano parte a turno della forza armata esercito. Da allora cosa è cambiato? È cambiato

moltissimo perché, come vedete dalla slide, dal 1990 ad oggi l'esercito dai 300.000 ai 250.000 ai 112.000 attuali è cambiato in maniera notevole.

In particolare nel 2006, penso che sia noto a tutti ma lo ricordiamo, è terminata anche la costrizione obbligatoria, quindi è terminata la leva; o meglio, come giustamente, correttamente e recentemente il ministro Parisi ha detto, è stata sospesa la leva. Quindi dal 2006 nel nostro esercito ci sono solo volontari: ufficiali, sottufficiali e militari di truppa volontari.

Perché cambiare? Questo è un po' il presupposto, quello che è accaduto prima di iniziare il percorso con Giorgio Nardone e Roberta Mariotti, Roberta Milanese, Andrea Fiorenza, che poi hanno scritto un capitolo nel libro "La terapia dell'azienda malata" che parla proprio dell'esercito.

Cambiare perché, come vedete nella slide, nello stesso contesto ci sono persone italiane, greche, russe, cioè un contesto in quel momento storico (io mi trovano nel Comando Nato K-4 in Pristina), e come vedete allo stesso tavolo, diversi paesi, tra i quali gli americani, i francesi ovviamente gli italiani, si sono trovati allo stesso tavolo cambiando quegli equilibri che c'erano prima del Muro di Berlino.

Ma perché cambiare? Cambiare perché in ambito internazionale abbiamo cominciato a operare in territori difficili.

Questa è una fogna a cielo aperto in Iraq, tanto per intenderci.

Questo è un esempio di intervento medico del corpo della Croce Rossa Italiana che interviene a favore della popolazione.

Perché cambiare? Perché nel portare aiuti abbiamo dovuto rinnovare il modello di competenze del personale che agiva nelle forze armate, in questo caso l'aeronautica militare, dovuto cambiare perché i terreni sono diventati diversi. Ci si è dovuti muovere in terreni difficili dove il rischio era elevato.

Perché cambiare? Perché in questo pantano che rappresenta un po' il modello di difficoltà nelle quali può trovarsi oggi un giovane volontario ufficiale sottufficiale delle forze armate, bisogna esprimere delle competenze diverse; e queste competenze, delle quali parleremo, sono state il presupposto fondamentale dalle quali partire con il modello attuato nell'esercito italiano con il CTS.

Ed eccolo qua. Cosa è iniziato nel 1998? Parliamo quindi di dieci anni fa.

È iniziato un modello di orientamento professionale teso a ricercare, sperimentare e applicare strumenti per apprezzare e valutare il potenziale del personale e indicarne i possibili impieghi. Quindi, cosa è accaduto? Con Giorgio Nardone in particolare, abbiamo studiato il modello e, integrando i due sistemi, siamo riusciti a verificare quale aiuto concreto, pragmatico (perché una forza armata si basa su cose pragmatiche), quale aiuto abbiamo potuto dare alle persone per individuare i propri potenziali e metterli a disposizione dell'organizzazione. Questo modello, come ho detto prima, è stato descritto nel libro la terapia dell'azienda malata, è stato anche recentemente riproposto nella rivista FOR (Rivista per la formazione dell'Associazione italiana formatori), all'interno troverete il modello applicato nella Forza Armata, il sito operativo dove noi facciamo

alcune attività sviluppando il modello e troverete anche l'evoluzione del modello con specifici riferimenti a Giorgio Nardone e alla sua scuola.

Formazione e sviluppo personale. Quindi il secondo aspetto. Il primo, la valutazione dei potenziali, il secondo altrettanto importante, quello della formazione dei tecnici. Cosa abbiamo fatto insieme? Abbiamo realizzato un modello trasferibile. Quindi dopo un periodo di circa cinque anni, abbiamo iniziato ad applicare il modello sostenendolo per conto nostro, perché questo era il presupposto con cui è nata la collaborazione con il CTS. Loro ci hanno trasferito competenze e a quel punto queste competenze ci hanno consentito di preparare le persone che fanno questo tipo di valutazione di potenziali piuttosto che formazione laddove bisogna colmare dei gap individuati nell'orientamento professionale.

Dove è stata fondamentale la collaborazione del prof. Nardone?

Anche nell'inserimento delle donne nella Forza Armata. Per primi, unici, abbiamo attuato questo modello insieme e nel 2000 la Forza Armata Esercito ha reclutato per prima ufficiali nell'ambito della propria organizzazione e in particolare abbiamo reclutato 12 ufficiali psicologi. Questi ufficiali psicologi hanno seguito un percorso formativo costruito insieme e insieme hanno cominciato a mettere in atto anche quegli aspetti comportamentali che erano necessari per agire nel contesto organizzativo militare.

Inoltre, ve l'ho detto prima, divulgativo. Questa collaborazione si sta anche traducendo in "Fatelo, fatelo bene e fatelo sapere" e abbiamo iniziato anche un percorso di divulgazione di queste tecniche applicate nell'ambito della Forza Armata che potrebbe trovare in queste due pubblicazioni ma che, come ho detto prima, Roberta Mariotti ha presentato anche nel precedente convegno.

Lezioni apprese. Cioè io vado oltre ciò che è avvenuto. Cosa è stato fatto? Ve lo spiego pian piano; vi dico però cosa abbiamo realizzato grazie a questa collaborazione.

Innanzitutto un'attenzione diversa per la persona. La persona con la P maiuscola. Ufficiali, sottufficiali, volontari, che oggi possono contare sempre più sull'ascolto, sulla comunicazione, ma soprattutto sull'ascolto per favorire i processi di integrazione all'interno della forza armata. Non voglio ricordare a nessuno...c'è qualcuno che probabilmente ricorderà nel periodo della leva: pur sbagliando, c'erano delle persone che questa attenzione alle persone, non la dedicavano, perché la persona stava da noi, 12-10 mesi e forniva un servizio allo Stato per un periodo limitato, raggiungendo anche delle limitate capacità in termini di operazioni. Ricordiamo solo per memoria che nelle prime operazioni dal '90 ad oggi, ad esempio la Somalia, sono stati impiegati volontari di leva e questo ha creato qualche difficoltà soprattutto perché questa esperienza non veniva poi trasferita nel tempo; cioè queste persone poi tornavano a casa e non davano un ritorno organizzativo dell'esperienza fatta.

Trasparenza. Perché orientamento all'impiego significa anche che la persona deve conoscere le proprie risorse, quindi i punti di forza, i limiti personali che le permettono di lavorare bene o potrebbe far meglio nell'ambito organizzativo. Questo è un passaggio importante, con una gestione del feedback che ha necessità di persone preparate a darlo alla persona per evitare che questa persona si chiuda nel suo ambito e, essendo anche un contesto pubblico, non continui a produrre come potrebbe.

Linguaggio organizzativo. Questa è una cosa che troverete in “Terapia dell’azienda malata”, si parla di formazione selettiva. Noi abbiamo separato nel tempo le due anime, perché pur avendo riportato risultati concreti in persone di elevata qualità, nella generalità dei casi questo non è accaduto. Quindi, nell’ambito del linguaggio e quindi della maggiore chiarezza abbiamo assolutamente dovuto dividere la parte orientamento professionale, più che selezione, quindi valutazione dei potenziali e poi formazione utile all’impiego, quindi all’utilizzo migliore delle proprie risorse personali nell’ambito organizzativo.

Non usiamo più, cerchiamo di non usare più la parola committenza, perché dall’esperienza con il CTS abbiamo anche imparato che l’integrazione tra l’anima esterna alla forza armata e quella interna è fondamentale, bisogna parlare lo stesso linguaggio: non c’è chi chiede e chi riceve, bensì insieme delle diverse strutture che collaborano per il raggiungimento del fine comune. Questa è una parola molto usata in ambito formativo che spesso crea separazione. Noi lo utilizzavamo, lo usiamo alcune volte ancora, addirittura all’interno, tra diverse strutture della forza armata.

Comunicazione efficace da parte degli operatori dell’impiego. Come vi ho detto prima, io rappresento ufficialmente oggi, lo Stato maggiore dell’Esercito, quindi il Dipartimento Impiego del personale, quindi l’Ufficio orientamento e sviluppo professionale.

In questo ambito ci stiamo sforzando di formare le persone che hanno a che fare, hanno diretti contatti con chi deve essere impiegato, al fine di utilizzare anche delle tecniche, ve ne ho soltanto evidenziata una, ma ce ne sono altre, che a volte in maniera naturale le persone imparano. Persona che fa impiego...L’illusione di alternativa nell’assegnare la persona in una città piuttosto che in un altro deriva dal fatto che la sua esperienza, le sue tentate soluzioni lo hanno portato a scegliere quella che funzionava meglio, ma non è stato sistematizzato. E quindi questo lavoro va utilizzato al fine di integrare la loro esperienza con quella di formazione tecnica e gli permette di mettere a punto delle strategie efficaci, rapide.

E qui è l’evoluzione. Come vi ho detto prima, il passaggio di testimone con Roberta Mariotti. Siamo passati dall’applicazione del modello, vi ho fatto un po’ la premessa, cosa succede prima, perché abbiamo avuto la necessità di cambiare, e siamo arrivati ad oggi.

Oggi cosa avviene nella Forza Armata Esercito per quanto riguarda l’orientamento professionale? Vedete, qui c’è un ufficiale psicologo in un ambito di un’attività di orientamento professionale e, in particolare della riserva selezionata, cioè tutti quegli ufficiali professionisti che vogliono aderire alla Forza Armata in forma temporanea e che è l’insieme di attività che permettono di realizzare il miglior allineamento possibile tra le caratteristiche della persona e i bisogni dell’organizzazione. Cioè una procedura che permette di realizzare le condizioni più favorevoli di contesto, affinché le persone possano esprimere le proprie potenzialità, questo è fondamentale, cioè mettere le persone in un cosiddetto simulatore al fine di poter esprimere le capacità individuali.

Questa è un’altra situazione, anche questa in-door, attraverso la simulazione della realtà organizzativa ricorrendo all’utilizzo della metafora.

Questi sono una serie di strumenti che conoscete tutti, io li ho voluti evidenziare solo per evidenziare il fatto che utilizziamo queste attività nello sviluppo del simulatore, nell’applicazione del simulatore. Una novità può essere l’intervista, l’ultima riga l’intervista di orientamento

professionale, perché l'abbiamo proprio chiamata in questa maniera, onde evitare di confonderla con il colloquio che ha fini psicologici-clinici, e quindi abbiamo voluto assolutamente differenziare in termini di linguaggio organizzativo questa intervista che anche nelle altre forze armate stanno utilizzando con questo termine.

E poi vorrei evidenziare la casella gialla: le attività esperienziali out-door.

Questo che nel libro di Nardone, Mariotti, Fiorenza e Milanese, trovate spiegato. Cioè noi utilizziamo l'ambiente out-door per mettere in atto, per agire comportamenti organizzativi che a nostro parere sono risultati efficaci perché agiti in ambiente aperto. Quindi mettendo in luce capacità, tipo la soluzione di problemi, la leadership, che in un altro tipo di contesto protetto, tipo l'in-door non davano gli stessi risultati.

Questo risultato la Royal Army l'ha conseguito ultimamente. Quindi l'esercito britannico cosa ha fatto? Ha utilizzato questa attività addirittura nella selezione del personale che accede agli istituti di formazione massimi della forza armata, cioè nelle accademie militari, recentemente. Ce lo hanno anche comunicato tramite le nostre linee. Noi con Giorgio Nardone lo avevamo fatto anni prima.

Come funziona l'orientamento professionale? E qui entro più nell'ambito del dipartimento dell'impiego del personale e quindi della funzione del personale che in sé ha sia l'impiego delle persone, ufficiali, sottufficiali e volontari, sia la parte formazione, sia la parte orientamento e sviluppo.

Conoscenze e esperienze fanno parte del ruolo, e i vari Uffici Impiego le valutano attraverso vari aspetti: la valutazione delle prestazioni, i corsi di specializzazione, i precedenti e così via...

Le capacità invece, Ufficio OSP, noi usiamo moltissimo le sigle, poi, eventualmente se qualcuno è interessato gli potremo anche spiegare quelle che non ho potuto specificare oggi qui, l'Ufficio OSP apprezza le capacità attraverso la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Vado avanti per dirvi e ricordarvi quello di cui adesso molto spesso, molto frequentemente, si parla; anche con Cristina Nardone abbiamo parlato di assessment e di sviluppo dell'assessment con tecniche della Scuola di comunicazione e problem solving: simulazione della realtà, osservazione e registrazione dei comportamenti, valutazione delle capacità. Come valutiamo queste capacità? Questa è la parte importante: osserviamo meglio.

Questa valutazione delle capacità può avvenire, o con una semplice presentazione, ad esempio, se la capacità da rilevare è, ad esempio, presentare in pubblico, e ci sono degli osservatori di assessment che misurano, oppure, questo invece è il nostro sito out-door, dove sviluppiamo le due attività: una, quella dell'orientamento professionale e quindi la valutazione dei potenziali, poi quella della formazione.

Mi spiace io stavo continuando a raccontarvi un filmato che non riuscite a vedere con questo macchinario. Mi spiace perché era la parte pregnante e nel filmato si vedeva il nostro simulatore outdoor dove l'attività di orientamento professionale e di formazione, può essere sviluppato in un ambiente più dinamico, attivo.

In conclusione, ormai, siamo nei tempi, l'orientamento professionale noi lo utilizziamo per svariate attività: lo utilizziamo nella valutazione dei potenziali per le persone da assegnare quali tutor, quali comandanti negli istituti di formazione, lo utilizziamo per la cosiddetta riserva selezionata, cioè quelle persone, professionisti di vari settori, avvocati, piuttosto che psicologi, piuttosto che medici, che aderiscono alla forza armata per un periodo limitato, anche con impieghi fuori area.

Queste sigle rappresentano le nostre forze speciali, che sono uno degli aspetti sui quali abbiamo maggiormente puntato perché la caratterizzazione di alcuni aspetti comportamentali per le forze speciali sono assolutamente fondamentali, e poi, qui sotto, non meno importante, ma diciamo che erano le prime cose che abbiamo fatto e che sono riportate anche nel libro "Terapia dell'azienda malata", qui abbiamo tutta la parte orientamento professionale dedicata ai futuri dirigenti della forza armata, cioè quelle persone che per aspirare, non è detto che diventino dirigenti, ma per aspirare quantomeno al grado di colonnello, devono superare una serie di valutazioni del potenziale che va a evidenziare, a cercare quelle caratteristiche necessarie a un comandante e un dirigente delle Forze Armate moderno.

Questa slide ho voluto sceglierla per farvi comprendere che dopo l'esperienza con il CTS abbiamo cominciato a lavorare da soli e dal 2003 ad oggi abbiamo visto nel nostro ufficio transitare circa 5000 persone. Ci sono stati anche per noi, 2005-2006, dei cali, cioè dei momenti in cui per motivi finanziari o per altri motivi di scelte non è stato possibile mettere in atto a tutti i livelli questo tipo di attività, nell'ultimo anno stiamo parlando di addirittura una volta e mezzo, in numeri, di quello da cui siamo partiti.

Formazione dei tecnici. Qui è stata fondamentale la collaborazione con il CTS perché insieme al CTS abbiamo sviluppato delle competenze che ci permettono oggi di preparare i nostri formatori, di preparare i nostri tecnici, di preparare i nostri osservatori di assessment, coordinatori di assessment. E a questo, come poi potrete leggere in questo altro articolo, noi abbiamo addirittura abbinato una parte del percorso formativo dei formatori che noi chiamiamo di secondo livello, quindi quelli più specializzati, in cui si prevede un modulo di approccio strategico al problem solving organizzativo, quindi con acquisizione di tecniche, di modalità comunicative tipiche del problem solver.

E poi, sviluppo professionale. Questa è una parte che noi vendiamo moltissimo anche all'esterno perché è una parte abbastanza difficile che spesso non è stata realizzata nelle grandi organizzazioni. Qui parliamo di un'organizzazione che ha al momento 112000 persone, potrebbe diminuire ma comunque parliamo di un numero elevato, e lo sviluppo professionale è un percorso formativo che si sviluppa nel tempo e quindi segue la persona durante il suo iter di carriera il suo iter professionale nell'organizzazione, con sempre maggiori responsabilità che necessiteranno ovviamente di maggiore competenza.

Questa, è proprio l'ultima, raccoglie l'insieme di attività che noi svolgiamo recentemente anche in ambito interforze a favore della forza armata utilizzando quelle competenze che il CTS e la Scuola di Comunicazione e Problem Solving Strategico ci hanno fornito nel tempo.

Sono a disposizione per eventuali domande e naturalmente vi lascio i miei recapiti per qualsiasi ulteriore curiosità e approfondimento.

Grazie.