

SELEZIONE E FORMAZIONE... FORMAZIONE E SELEZIONE. LE CHIAVI DELLA SOPRAVVIVENZA

Tempo addietro ho letto con interesse sulla Rivista Aeronautica (n. 1/2000, *nda*) l'articolo del cap. Maurizio Carbone intitolato "Il militare prodotto dalla selezione". Un interesse presente in me da antica data, reso più sofferto da eventi vissuti, potrei dire, sin dall'inizio della mia carriera durante la quale deludenti esperienze a riguardo mi hanno indotto a concludere (Mario De Paolis, *Obiettivo mancato*, ottobre 2001, Editrice Veant) che nel mio lungo iter aeronautico non ho potuto assistere né contribuire efficacemente all'impostazione e al conseguente sviluppo di un'adeguata "politica del personale".

"Politica del personale"!? Sì. Ritengo infatti che essa, nei suoi basilari aspetti della selezione e della formazione, inizi formalmente dal suo esordio - concorso di Pozzuoli, naturalmente con metodologie aggiornate come illustrato nell'articolo citato - ma che la stessa, in maniera forse meno evidente, abbia origine e prosegua collegandosi a ciò che precede, e ovviamente a ciò che segue, il periodo accademico.

Chiarisco il mio pensiero che ciroscriverò agli ufficiali dell'Aeronautica Militare per la conoscenza diretta che ne ho e perché reputo che gli stessi, in special modo, siano chiamati a promuovere detta politica e nel contempo ad assicurarne la più proficua realizzazione.

Selezione e formazione... formazione e selezione. Due aspetti di un medesimo grande obiettivo; apparentemente separati e distinti ma che, al contrario, si intersecano, si mescolano ininterrottamente, mostrando come proprio dalla loro felice combinazione e integrazione dipenda il raggiungimento dello scopo perseguito: la validità, il vigore e la dignità della nostra Forza Armata.

Naturalmente, non è pensabile, in questa sede, intrattenersi esaurientemente sull'intero ciclo di sviluppo dei due aspetti della problematica in argomento. Perciò mi esprimerò limitatamente ad alcuni momenti decisivi, talvolta risolutivi, nel lungo ed elaborato percorso dell'ufficiale in azzurro; soffermandomi sostanzialmente, ma succintamente, su cinque fasi: arruolamento pre-accademico; inserimento nella realtà aeronautica; compilazione dei documenti caratteristici; azione di comando; selezione della Commissione superiore d'avanzamento.

Formazione (o meglio informazione) e selezione (autoselezione: prendere coscienza di una nuova realtà e orientarsi verso la scelta connessa) prima del vaglio accademico? Sicuramente. Si tratterà invero, di una formazione e selezione indirette e non palesi, ma pur sempre di nostre iniziative, indispensabili ad agganciare il possibile concorrente - almeno sotto l'aspetto emotivo e culturale - prima che la decisione di divenire o meno uno di noi si proponga, in quell'età (scuola media) in cui il terreno da concimare è ancora pressoché incontaminato. Lo so, quasi nulla di nuovo in questa proposta, solo - come si vedrà - qualche considerazione attinente soprattutto le relative modalità di esecuzione. Gli strumenti saranno i soliti ma aggiornati: propaganda nelle scuole ma fuori da certi schemi superati, svolta da ufficiali di tutti i ruoli, giovani ma non troppo e soprattutto fieri della divisa che indossano e di ciò che rappresentano, convinti e atti a convincere; incontri in aeroporti ma anche in altri centri aeronautici di carattere didattico, tecnico-logistico, operativo, manutentivo, ecc.. Incontri accurati, penetranti, ad personam.

Noi dobbiamo incuriosire mostrandoci nei nostri aspetti pecu-

liari con naturalezza e semplicità, senza annoiare con i soliti briefing pieni di concetti e di parole, sovente poco comprensibili; dobbiamo suscitare interesse, sollecitando nuovi sentimenti, toccando sensibilità latenti e provocando interrogativi. Poi risponderemo con semplicità, schiettezza e linearità rifacendoci alle nostre motivazioni, ai nostri primi impulsi aeronautici, quando da adolescenti ci bastava immaginare un'ala tricolore per sognare un'uniforme azzurra corredata di due stellette d'argento. Si dirà che oggi i giovani, pur in verde età, anche se non ancora "contagiati", sono realisti, spesso agnostici e comunque iniziano molto presto a ragionare in termini "economici". Questo è vero, dati i contenuti del contesto nel quale si alimentano e crescono; è pur vero, però, che l'anelito recondito di molti di coloro che stanno scoprendo la vita si ispira e si indirizza verso problematiche intime ed esistenziali che coinvolgono lo spirito, e quegli ideali anche se soffocati e tacitati da ben altri dettami (da tempo è in atto un processo strisciante di anemizzazione e polarizzazione culturale) rimangono vigili e pronti a manifestarsi con tutta la forza della giovane età. Certo non sarà facile, però, se saremo accorti, ritengo possibile un certo tipo di approccio che servirà se non altro a comunicare ai giovanissimi che esiste una prospettiva diversa da quelle correnti, da quelle che invadono il campo intorno a loro confondendo e offuscando gli animi e le menti; una visuale - la nostra - che conduce verso spazi più ampi e itinerari più salubri, più ricchi di luce, forse più congeniali.

In realtà credo proprio che in una percentuale da non trascurare questi interventi produrranno in ogni caso degli effetti positivi a condizione che si riesca a parlare al cuore dell'interlocutore seguendo la via maestra: quella che secondo madre natura lo spinge verso il primo amore, le prime fantasie, le ancora non identificate o inesprese aspirazioni.

Molti anni fa (Relazione del comandante all'inaugurazione dell'anno accademico 1975-1976), commentando i risultati deludenti del concorso, dichiaravo: «*la verità secondo me è che, di massa, una considerevole percentuale della nostra migliore gioventù diserta i nostri concorsi non perché manchi del tutto di ideali, a mio avviso la maggior parte dei giovani ideali ne ha o se ne crea e sappiamo bene quali; il punto è che in genere noi non siamo più tra questi. E ciò avviene non perché i giovani potenzialmente non sono sensibili alle nostre attrattive, ma soprattutto perché non ci conoscono o ci conoscono male e sono spinti, direi con un termine improprio "educati", a scegliere e ad agire secondo principi che non sono i nostri, che non ci riguardano, che non ci possono riguardare; giovani abituati a muoversi in un mondo dove in realtà ben poco o nessuno spazio rimane per i valori ideali che noi rappresentiamo e innalziamo a bandiera come la ragione stessa della nostra vita.*

Recentemente, purtroppo, ho letto, non rammento dove (Giovanni Bollea, psichiatra): «*aiutiamo i giovani, sempre più passivi e insicuri, a passare dall'ascolto rudimentale e ipnotico delle notizie, alla comprensione di un linguaggio più articolato che possa introdurli a un percorso di formazione vasto e ricco di aperture, sia sulla drammatica e inquietante realtà che li spaventa sia sulla programmazione di un loro futuro.*» L'oscurantismo continua.

Ho affermato poc'anzi che il compito brevemente illustrato non

sarà agevole, come se l'altro che mi accingo a trattare (formazione e selezione post-accademia) lo fosse. Non è così, affatto. Innanzitutto perché tra i due compiti, entrambi impegnativi, vi è una notevole diversità: infatti, abbandonato il massimo Istituto, il prolungato svolgimento di questa "politica" essenziale sarà precipua ed esclusiva responsabilità dell'Aeronautica; sarà la stessa pertanto a fissarne obiettivi e criteri, ma soprattutto a predisporre e preservarne l'ambiente in cui gli indirizzi ideali originali dovranno essere ben coltivati e custoditi. L'ambiente... avrei dovuto dire i vari ambienti - quali scuole di volo e altre, SGA, enti e centri vari, comandi centrali e periferici - nei quali l'ufficiale appena diplomato sarà sollecitato a fornire prove delicate, nell'ambito delle quali lui stesso sarà indotto a cercare conferme e a fare verifiche; ambienti ai quali, che vi si svolga o meno attività istruzionale, si dovrà sempre ritenere affidato un compito formativo e selettivo. Sto soffermandomi sugli ambienti giacché tutto ciò che in essi verrà mostrato e rappresentato influirà sensibilmente (interazione uomo-ambiente) a rassicurare il "novizio" che alcune lusinghiere impressioni, tratte da visite fugaci e da contatti esterni effettuati durante il periodo accademico, erano autentiche premesse nonostante le talvolta sconcertanti prime esperienze.

Non vi è dubbio, però, che saranno gli uomini - istruttori, colleghi più anziani e soprattutto i comandanti - a fugare qualche persistente incertezza sull'appartenenza di tutti alla medesima comunità e in particolare sulla corrispondenza delle convinzioni attinenti l'alta missione affidata all'Aeronautica e in primis al corpo degli ufficiali che ne sono la colonna portante e i principali protagonisti.

Specie nei primi tempi trascorsi fuori dalle mura ovattate di Pozzuoli l'ex allievo dovrà essere affiancato, per fargli comprendere definitivamente che gli addetti all'inquadramento non gli sono più accanto, disposti a spiegare e spesso, anche troppo, a sorvolare e ad assolvere; le indulgenze, se vi saranno, saranno rare. Il giovane subalterno dovrà al più presto appropriarsi dell'etica militare, dello stile di vita dell'ufficiale e quindi dei principi comportamentali e delle priorità relative: la dedizione al servizio, il coraggio delle proprie idee, il senso della responsabilità personale, l'attenzione nell'apprendere e nell'agire, l'equilibrio nel giudicare e, soprattutto, la consapevolezza del valore istituzionale della propria persona e della compagine alla quale egli ha deciso di dedicare gran parte della sua esistenza.

In occasione della mia prima assegnazione al Reparto (4° Stormo "Francesco Baracca" di Capodichino, Napoli, 1950) rilevai che (Mario De Paolis, *Obiettivo mancato*, op. cit.): «il 4° godeva già da tempo di una grande tradizione e nonostante le gravi perdite subite nel recente conflitto abbondava di "personaggi" le cui storie di guerra affascinavano noi giovani. Pochi i valori e i principi vigenti ma chiari e fermi: amore per il volo, dedizione al servizio, senso del dovere, leale competizione, grande cameratismo, profonda reciproca considerazione tra i vari ruoli e gradi. Tra il personale non esistevano evidenti diversità di comportamento né di trattamento. Reduci da gravi e dolorose esperienze dove lunghi eventi luttuosi avevano spogliato gli uomini dei loro pregiudizi e di tutte le sovrastrutture, ufficiali e sottufficiali, comandanti e gregari, cooperando ciascuno nella loro collocazione funzionale, agivano con naturale, genuino spirito di collaborazione, riconoscendo sostanzialmente solo le differenze determinate dalle doti personali e dai relativi meriti reali. Un reparto compatto con un solo spirito, talvolta scanzonato e goliardico, ma serio e professionale, deciso a farsi valere e rispettare. Nessuno spazio per i "quacquarelacci", nessun credito ai millantatori rapidamente mascherati, nessuna indulgenza agli opportunisti e ai soggetti

"vuoti o vacui" né a quelli che cercavano comode aree di parcheggio o tendevano ad agire al di fuori dei nostri canoni deontologici costantemente posti in risalto. Un ambiente generoso, dove però non si perdonavano grandi leggerezze; uomini semplici e motivati che rigettavano i compromessi».

Un semplice ma significativo compendio di educazione civile e militare e di enunciazione di prospettive selettive facilmente interpretabili. Era facile allora attenersi, difficile sottrarsi: molto dipendeva dalla genuinità della scelta fatta dal concorrente e dalla consistenza, dallo spessore nel frattempo raggiunti dallo stesso soggetto; per altro verso era proprio questo modo di crescere, come uomo e come ufficiale, che consentiva al giovane di proseguire sul cammino intrapreso, dando a chi lo governava la sicurezza del mantenimento della reputazione del Reparto.

Tutto questo per i primi anni di "noviziato", ma poi?

Il periodo di "sperimentazione" ovviamente si concludeva presto; ma l'apprendimento, la formazione, proseguiva, come oggi prosegue, ininterrottamente. Ugualmente continua, sommamente importante, la selezione, attraverso i periodici noti giudizi (documentazione caratteristica). Eventi questi che accompagneranno il nostro soggetto, se meritevole, fino al vertice della carriera; non però, si ritiene, quali momenti isolati, a se stanti, separati nel tempo... bensì come effetti di atti collegati, svolti con diligenza da chi dovendo infine "giudicare" dovrà raccordarli tra loro senza discontinuità. Voglio dire che le note, i giudizi non debbono rischiare di far prevalere le impressioni di qualche infelice giornata trascorsa tra l'inferiore e il superiore, né possono essere soltanto degli atti dovuti, ben redatti e ineccepibili nella forma divenendo così, in sostanza, un frutto acerbo di una scadenza che giunge improvvisa e spesso incredibilmente trascurata. Il giudizio deve, al contrario, essere la sintesi di un'effettiva, talvolta sofferta, convivenza professionale e umana tra i due interessati (giudicante e giudicato), il compendio di una serie di colloqui e di scambi talvolta sgradevoli per l'uno, per l'altro o per entrambi, ma tali da permettere innanzitutto al valutando di farsi conoscere e, se ne è capace, di manifestare puntualmente le sue idee, il suo stato d'animo, le sue contrarietà e le sue opinioni sull'attività che collega la vita dell'uomo al servizio. Soltanto così, a parer mio, sia per la capacità di esprimersi e per l'esattezza e la giustezza delle osservazioni, sia per la ponderazione, il buon senso e l'interesse al lavoro manifestati dall'inferiore nel dialogo, si avrà tempo e modo di integrare tra loro le varie esperienze, per la formulazione da parte del superiore di un pensiero fondato, meditato, oserei dire condiviso; indubbiamente il più aderente possibile alla realtà. Va bene - si osserverà - questa è selezione!

Non soltanto. E' sufficiente soffermarsi sui deleteri effetti di una mancanza di colloquio tra il capo e il collaboratore e, in particolare, meditare sulle conseguenze di giudizi superficiali e affrettati, per rendersi conto di quanto e di come ciò possa incidere sulla "formazione o deformazione" dei quadri. In effetti sappiamo bene che ricevere una nota negativa ritenuta immeritata o inattesa o non tempestivamente illustrata, specie nell'ufficiale maturo, provoca giustamente disaffezione, disinteresse per il lavoro e ancor più sfiducia e mancanza di credibilità verso il sistema; quindi tendenza a estraniarsi, a chiudersi in se stesso in attesa di occasioni ritenute migliori. Occasioni che ci saranno sempre, specialmente per il personale qualificato. Ci siamo intrattenuti sul rapporto superiore/inferiore, il discorso va esteso al rapporto tra il comandante e il collaboratore/dipendente senza più riferirlo all'azione selettiva, pur presente, bensì al valore che da un punto di vista formativo assume un'azione di comando chiara, incisiva e coerente. In proposito citerò un piccolo stralcio di ciò che annotai

in relazione al mio "allora prossimo" comando del 36° (Gioia del Colle 1969-1970). «*Lo Stormo - scrissi - ancora oggi è un complesso di strutture, di velivoli e innanzitutto di uomini [...] Esso deve costituire una comunità umana e professionale dove la comunione dei valori etici e sociali, la fiducia reciproca, l'identità delle motivazioni e degli intenti devono essere [...] assiduamente osservate e curate in un'atmosfera di spontanea, leale e cordiale collaborazione. Un ambiente dove [...] nell'espletamento del servizio nessuna diversità di comportamento che non sia direttamente connessa alla funzione attribuita, può essere tollerata; dove nessuna azione arbitraria di alcun genere può essere ammessa per non pregiudicare l'equilibrio generale: dando così a tutti, ufficiali, sottufficiali e avieri, subordinati e comandanti, civili e militari, la certezza del reciproco rispetto e del comune buon diritto [...]. In tal modo ciascuno sarà sempre conscio del proprio fare e di come procedere, avrà ben presente il significato e l'importanza del compito che svolge e della sua partecipazione a quello degli altri avendo certezza del riconoscimento dei propri meriti e della considerazione che gli proverranno dal contesto di cui egli è e deve sentirsi parte.*»

Tratto dalla *Regola dei Benedettini* (anno 400 d.C): «*Nei suoi stessi comandi (l'Abate) sia previdente e assennato e in ciò che impone nello spirituale o nel temporale agisca con saggezza e misura [...]. Sappia che è là per giovare agli altri più che per comandare*»; questa è arte del comando di milleseicento anni fa.

Mi avvio a concludere con alcune riflessioni (non potevano davvero mancare) sulla Commissione superiore d'avanzamento, un organismo la cui competenza credo sia di estremo rilievo in entrambi i settori della politica del personale da me trattati. Riflessioni che, in questa sede, riguarderanno però soltanto le valutazioni espresse dai suoi componenti al fine di illustrare il loro eminente, determinante valore selettivo e, pertanto, le ancor più pesanti relative responsabilità e le ancor più gravi conseguenze di eventuali errori o pregiudizi. Analizzando l'attività del suddetto organismo si nota con immediatezza che, di massima, la decretazione attinente il valutando, se negativa, permane nel tempo, cristallizzando quasi la situazione dello stesso e, solitamente, indebolendone le aspettative e le motivazioni e quindi inaridendone l'entusiasmo e l'ambizione. Certamente, nel caso si può sperare che se il processo formativo del soggetto in argomento era andato a buon fine, nell'ufficiale sopravviva comunque l'amore per l'Arma, l'attaccamento al servizio e con essi una coscienza integra e forte. Sarà però sempre opportuno tenere presente che questo positivo atteggiamento morale permarrà nel "bocciato" solo se la sfavorevole valutazione sarà strettamente collegata a un'indubbia imparzialità della scelta subita.

Va osservato, ancora, che "i cinque grandi" usualmente sono reduci da esperienze dove obiettivamente è stato difficoltoso rimanere indifferenti a simpatie, contratte e sviluppatasi naturalmente, in genere come conseguenze di percorsi collegati tra il superiore e l'inferiore (staff personalizzati). Dette simpatie tendono a orientare fortemente l'opinione del giudicante, facendo sì che il rischio di sbagliare divenga notevole e inducendo lo stesso, per esempio, a sopravvalutare solo i trascorsi recenti e noti del valutando. Parimenti si corre il rischio di commettere errori, causa di turbative non trascurabili, laddove nell'esame valutativo prevalgono sentimenti personali, paternalismi o spirito di parte (pregiudizi). Atteggiamenti questi comprensibili da un punto di vista umano, ma decisamente sconvenienti nell'applicazione dei criteri di valutazione, come del resto nello svolgimento di qualsiasi azione di comando. In merito, credo anche che non si possa trascurare l'e-

ventualità che chi deve valutare, specie se non più giovane e in posizione privilegiata, si accanisca in maniera errata nel difendere certe sue prerogative, male interpretandole e utilizzandole con eccessivo orgoglio e smodato amor proprio. Ne deriva pertanto che, nell'ipotesi che stiamo considerando, ogni incontro di lavoro può trasformarsi in un confronto dal quale ciascuno vuole uscire vincente; in grado, cioè, d'imporre il "suo" candidato malgrado manifeste e innegabili difficoltà. Ovviamente, nonostante le migliori intenzioni e la condotta più oculata dell'organismo in questione, alcuni infidi pesci sfuggiranno alla rete di... selezione. Gli stessi si troveranno però in acque a loro non confacenti e in compagnia di soggetti dei quali sarà evidente nei loro riguardi - è d'obbligo presumerlo - l'intenzione di rigettarli e infine di isolarli rendendogli "inevitabile" l'unica soluzione possibile: cambiare acqua... o meglio cambiare aria.

Ebbene tutte le su elencate "debolezze" possono rendere molto vulnerabile la volontà del vertice, screditandola e agevolando la costante intraprendenza del potere politico; un potere dimostratosi spesso, secondo me, privo di una vera capacità di apprezzamento della situazione obiettiva della nostra Forza Armata. Né voglio credere che possa ancora sfuggire l'onerosità di certe interferenze subite in passato, patendo successivamente duraturi disagi. La nostra storia, se nota, insegna.

D'altro canto, devo riconoscere la delicatezza di tale problematica e l'apparente impossibilità di neutralizzare intromissioni che appaiono quasi sempre ineluttabili e fatali. Invece credo che, come del resto in qualsiasi organizzazione che voglia conservare la propria identità, la nostra fragilità e la nostra arrendevolezza, manifestate anche in circostanze di vitale importanza, siano dipese prevalentemente dalle smagliature della nostra cintura di sicurezza; maglie rese deboli proprio dagli errati procedimenti formativi e selettivi adottati, cioè a dire dalla possibilità concessa di accedere ai più alti livelli decisionali a persone non adatte a gestire in maniera appropriata situazioni difficili, talvolta critiche.

Ora, se la nostra compagine sarà compatta, solidale e convergente nell'impegno di salvaguardare gli obiettivi assegnati all'Aeronautica dalle Istituzioni; se il nostro schieramento non presenterà facili accessi ed evidenti falle; se tutti, o quasi, coloro che sono incaricati dell'altissimo compito della selezione - a loro volta rettamente filtrati - vi adempiranno perseguendo scrupolosamente l'interesse aeronautico, noi riusciremo sempre a limitare i danni delle sortite ostili nel nostro campo o delle possibili rappresaglie. Voglio aggiungere che quando nel vertice e nella rosa dei candidati noi disporremo sempre di uomini che amano tanto l'Aeronautica da essere pronti, per Lei, a sacrificare privilegi e vantaggi o ancor più ad accettare personali dolorose rinunce, solo allora eviteremo delusioni umilianti e mortificazioni avvilenti.

Grideremo al miracolo? No. Nessun miracolo. Se quanto auspicato accadrà ciò significherà semplicemente che i relativi responsabili, a tutti i livelli, avranno nel tempo attuato con illuminata coscienza un'intelligente, decisa e propiziatrice "politica del personale", nell'ambito della quale le attività di selezione e formazione, ben intese e svolte, avranno avuto successo.

In tal modo, agendo con convinzione e perseveranza, i nostri giovani ufficiali in carriera saranno condotti e guidati a subentrare, al momento previsto, quali custodi scrupolosi delle consegne etico-spirituali loro affidate, divenendo eredi e interpreti fedeli della funzione costituzionale della Forza Armata e, quindi, garanti della sua "sopravvivenza" come tale.

Mario De Paolis