

Il processo di Lezioni Apprese nelle Forze Armate Italiane

Matteo Mazziotti di Celso, Fabrizio Coticchia

Introduzione

Negli ultimi trentacinque anni, le Forze Armate italiane hanno attraversato un profondo processo di trasformazione, determinato in larga parte dall'accumulo di esperienze operative nei diversi teatri internazionali.¹ Dai Balcani all'Afghanistan, passando per il Libano e le missioni nel Mediterraneo, l'esposizione a contesti complessi e dinamici ha modificato radicalmente non solo le capacità materiali dello strumento militare, ma anche il modo in cui esso apprende, si adatta e si trasforma².

Tuttavia, nonostante la rilevanza del tema, i risultati delle esperienze operative delle Forze armate, nonché i meccanismi attraverso cui esse apprendono, rimangono ancora sorprendentemente poco indagati. Nella letteratura accademica e nella riflessione strategica nazionale, ancora non è stata svolta un'analisi approfondita dei risultati che le numerose operazioni all'estero condotte dalle forze armate italiane hanno avuto sull'organizzazione in termini di adattamento.³ Questo vuoto conoscitivo rende particolarmente utile un approfondimento sistematico del tema.

Per comprendere la natura e la direzione di questo cambiamento, è essenziale analizzare i meccanismi attraverso cui le Forze Armate fanno tesoro dell'esperienza: in altre parole, come apprendono. Il presente report si concentra proprio su questo aspetto. Attraverso l'analisi del ciclo di Lezioni Apprese (LL – *Lessons Learned*), esso ricostruisce il processo mediante il quale osservazioni raccolte sul campo vengono trasformate in cambiamento organizzativo strutturato e verificabile. L'obiettivo è offrire uno strumento interpretativo utile a comprendere come si sviluppa l'innovazione interna allo strumento militare italiano, a partire dalle sue esperienze operative e addestrative.

¹ Coticchia, Moro, and Dian, *Reluctant Remilitarisation: Transforming Defence and the Armed Forces in Germany, Italy and Japan After the Cold War*. Edinburgh University Press. 2023.

² Coticchia and Moro, *The Transformation of Italian Armed Forces in Comparative Perspective: Adapt, Improve, Overcome?* Routledge, 2015.

³ Coticchia and Meijer, 'La Politica Di Difesa Italiana Nel Nuovo Quadro Europeo'. *Il Mulino*, 2022.

Questo documento presenta un'analisi del ciclo di Lezioni Apprese sulla base dei seguenti documenti:

- Stato Maggiore dell'Esercito, Direttiva "Il ciclo di trasformazioni delle Osservazioni da Lezioni Identificate a Lezioni Apprese", edizione 2012;
- Stato Maggiore dell'Esercito, Direttiva 7026 "Il processo delle lezioni apprese", edizione 2018;
- Stato Maggiore della Difesa, III Reparto – Centro Innovazione della Difesa, Direttiva di *policy* in materia di Lezioni Identificate/Lezioni Apprese, SMD-G-027 (A), edizione 2013;
- NATO – Joint Analysis and Lessons Learned Centre, *The Nato Lessons Learned Handbook*, fourth edition, June 2022,

Il documento è articolato in sei sezioni. La prima sezione chiarisce i concetti fondamentali e la logica del ciclo delle Lezioni Apprese. La seconda ne descrive il ruolo all'interno del processo di pianificazione della difesa, mentre la terza analizza le diverse fasi del ciclo. La quarta parte si concentra sugli attori coinvolti e sulle loro responsabilità, la quinta sul confronto con l'esperienza NATO. La sesta e ultima sezione offre delle riflessioni conclusive.

1. Concetti chiave

Il concetto di "lezione appresa" nelle forze armate della NATO assume una definizione specifica e formalizzata che non si ritrova nella letteratura accademica. Nel linguaggio delle forze armate, infatti, una *lesson learned* è il risultato di un processo codificato che parte dall'identificazione di una criticità o di una buona pratica, prosegue con l'analisi sistematica del contesto operativo in cui si è verificata, e si conclude con l'adozione di misure correttive o migliorative che ne garantiscano l'integrazione nella dottrina, nell'addestramento o nei processi organizzativi. Si tratta dunque di un ciclo formalizzato e strutturato.

Nella letteratura accademica, invece, il concetto di *lesson learned* è spesso utilizzato in modo più ampio e meno tecnico. Viene impiegato per descrivere l'apprendimento istituzionale o organizzativo a seguito di esperienze critiche, come guerre, operazioni di peacekeeping o crisi umanitarie. In questo contesto, le lezioni apprese non sono necessariamente parte di un processo

formale e strutturato, ma rappresentano piuttosto esiti cognitivi e riflessivi che influenzano in modo più o meno duraturo le pratiche decisionali e strategiche.⁴

2.1 Definizioni fondamentali

Il processo di Lessons Learned adottato dalle Forze Armate italiane si inserisce pienamente nel framework concettuale definito dalla NATO, alla quale aderisce in modo sostanzialmente conforme. La struttura del ciclo, le sue finalità e la logica sottostante seguono gli standard dell'Alleanza, con alcune modifiche terminologiche e procedurali minori, volte ad adattare il modello alle specificità organizzative e operative del contesto italiano. Tali adattamenti non alterano l'architettura generale del processo, ma ne riflettono le esigenze di funzionamento interne, garantendo al contempo interoperabilità e coerenza dottrinale con i partner internazionali.

Nel lessico ufficiale della Forza Armata e della NATO, il processo si articola su una serie di fasi distinte, ciascuna delle quali corrisponde a un concetto operativo ben definito:

- **Processo di lezioni identificate/lezioni apprese (LIId/LL):** per la Direttiva SMD G027, “è lo strumento attraverso il quale gli elementi della valutazione di un'attività operativa/addestrativa, acquisiti durante la stessa, sono analizzati ed elaborati, in maniera più organica e analitica, allo scopo di colmare gap strutturali della Difesa/FA relativi a capacità già in possesso o ancora in fase di sviluppo” (p. 20);
- **Osservazione (OBS):** si tratta del punto di partenza del ciclo, ovvero dell'identificazione di una criticità, di un'anomalia o di una buona pratica durante lo svolgimento di un'attività operativa o addestrativa. L'osservazione può provenire da fonti diverse (rapporti post-attività, valutazioni del personale, eventi imprevisti) e rappresenta il primo passo verso un potenziale miglioramento;
- **Lezione Identificata (LI):** è l'elaborazione strutturata di un'osservazione. In questa fase, lo staff competente analizza il problema segnalato per comprenderne le cause, formula una o più raccomandazioni per la sua risoluzione e individua un soggetto responsabile dell'implementazione delle azioni correttive (*Action Body*). La LI non rappresenta ancora un

⁴ Cfr, per esempio, Farrell, Theo. "Military adaptation and organisational convergence in war: Insurgents and international forces in Afghanistan." *Journal of Strategic Studies* 45.5 (2022): 718-742; Fuller, William C. "What is a military lesson?." *Strategic Studies*. Routledge, 2008. 44-60.

cambiamento, ma un'opportunità di apprendimento che necessita di essere sviluppata e implementata.

- **Azione Correttiva (RA):** è la misura concreta da adottare per risolvere la criticità. Può riguardare diversi ambiti: procedure operative, dottrina, equipaggiamento, addestramento, organizzazione. L'efficacia della RA è il presupposto per il successo dell'intero processo.
- **Lezione Appresa (LA):** rappresenta il risultato finale e qualificante del ciclo. Una lezione è considerata "appresa" solo quando l'azione correttiva è stata effettivamente implementata, testata e validata, dimostrando di aver prodotto un miglioramento tangibile e ripetibile nella performance dell'organizzazione. La LA viene quindi formalizzata, registrata e condivisa attraverso i canali ufficiali (es. *Lessons Learned Database*), diventando patrimonio collettivo della Forza Armata.⁵

2.2 Obiettivi del processo

Il processo delle Lezioni Apprese ha una valenza strategica, culturale e operativa. Strategica, in quanto consente all'organizzazione militare di correggere tempestivamente i propri difetti e colmare i gap capacitivi; culturale, perché promuove un modello organizzativo orientato all'apprendimento, alla responsabilità diffusa e al miglioramento continuo. Tattica, perché il processo consente di riconoscere e analizzare criticità sistemiche o contingenti emerse durante le operazioni; di trasformare l'esperienza in conoscenza codificata, utile per pianificazioni e decisioni future; di stimolare l'innovazione dottrinale e procedurale; di aumentare la consapevolezza collettiva e la resilienza organizzativa; di evitare la ripetizione degli stessi errori; e di consolidare buone pratiche che possano essere replicate in altri contesti.

⁵ In ambito accademico, alcuni dei principali contributi sul tema dell'apprendimento militare includono Marcus (2014) e Dyson (2020). Marcus propone una tipologia utile per classificare i limiti del processo di apprendimento, distinguendo tra *missed lessons*, lezioni apprese ma non codificate, lezioni codificate in modo errato o eccessivamente astratto, e infine lezioni codificate ma mai implementate. Il suo contributo evidenzia che l'apprendimento militare spesso fallisce non per mancanza di esperienze significative, ma per carenze nei meccanismi organizzativi e cognitivi che dovrebbero trasformare tali esperienze in cambiamento operativo. Dyson (2020), invece, si concentra sul caso dell'esercito britannico e tedesco, analizzando i fattori che facilitano o ostacolano l'apprendimento istituzionale. Egli distingue chiaramente tra *learning* (come processo organizzativo) e *adaptation* (come risultato pratico), mostrando come la capacità di assorbire conoscenze dipenda da fattori culturali, istituzionali e politici. Entrambi gli autori sottolineano l'importanza di analizzare l'intero ciclo del "learning process", non limitandosi alla raccolta di osservazioni ma includendo anche la loro trasformazione, disseminazione e attuazione. Cfr. Marcus, R. 2014, 'Military Innovation and Tactical Adaptation in the Israel-Hizballah Conflict: The Institutionalization of Lesson-Learning in the IDF', *Journal of Strategic Studies*, 38(4), 500-528; Dyson, T. 2019, *Organisational Learning and the Modern Army*, Routledge.

In ultima analisi, il ciclo LL non è un semplice esercizio di raccolta dati o di valutazione ex post: è un vero e proprio strumento di trasformazione istituzionale. Esso richiede un cambiamento di mentalità, un investimento in competenze analitiche e una forte volontà di leadership, ma i suoi benefici sono di lungo periodo e coinvolgono l'intera architettura della Forza Armata, dalla pianificazione strategica fino all'azione tattica. Come in tutte le organizzazioni complesse, tuttavia, l'implementazione di questo processo incontra resistenze. Tali ostacoli, spesso legati a dinamiche culturali, burocratiche o gerarchiche, saranno analizzati più nel dettaglio nelle sezioni successive.

2. Le lezioni apprese e la pianificazione generale della Difesa

La Pianificazione Generale della Difesa è il processo di pianificazione adottato dalla Difesa italiana per lo sviluppo e la concretizzazione della pianificazione delle risorse, per l'individuazione e la definizione delle esigenze operative generali e particolari, per assegnare loro la corretta priorità e, infine, per pervenire al loro soddisfacimento in precisi termini di efficacia ed economicità. Questo processo ha un orizzonte temporale di circa 15–20 anni, coerente con i tempi necessari alla realizzazione dei principali investimenti militari, e si fonda su un approccio ciclico che collega in modo razionale le priorità strategiche con le scelte di bilancio e programmazione.

La pianificazione della difesa si articola su tre livelli. Il primo è il livello politico-strategico, che compete al Parlamento e al Governo, responsabili della definizione degli interessi nazionali di sicurezza e della cosiddetta *ground strategy*, ovvero l'insieme degli obiettivi di lungo termine relativi alla protezione dei cittadini, del territorio e degli interessi vitali del Paese. In molti Paesi i risultati della riflessione del livello politico-strategico sono espressi formalmente in un documento, in gran parte pubblico, denominato Strategia di Sicurezza Nazionale. L'Italia, ad oggi, a differenza della gran parte dei suoi alleati, sia nella NATO che nell'UE, non dispone di un documento di questo tipo.⁶

Il secondo livello è quello politico-militare, che fa capo al Ministro della Difesa e si esprime attraverso tre documenti fondamentali: la direttiva di politica militare, l'atto di indirizzo per la programmazione strategica e la direttiva generale per la gestione amministrativa annuale. Il terzo

⁶ Cfr. Coticchia, F., Mazziotti di Celso, M. 2023. 'Verso l'elaborazione della prima strategia nazionale di sicurezza italiana: un'analisi comparata'. In Quagli, A. (a cura), *L'interesse nazionale nell'economia delle aziende*. FrancoAngeli Editore, pp. 257-286.

livello, infine, è quello strategico-militare, affidato al Capo di Stato Maggiore della Difesa, che traduce gli indirizzi politici in obiettivi operativi, missioni, requisiti e capacità dello strumento militare. È da questo livello che prende avvio il ciclo di pianificazione della Difesa (CDP) propriamente detto.

Il CPD si fonda su due pilastri. Il primo è l’Innovazione delle Forze, che consiste nell’adattamento e nello sviluppo delle capacità militari in funzione degli scenari operativi futuri e degli obiettivi di policy. Questo processo si basa sulle Linee di Sviluppo Capacitativo della Difesa, che includono tutti gli elementi necessari a definire una capacità secondo la logica DOTMLPF-I (dottrina, organizzazione, addestramento, materiali, leadership, personale, infrastrutture e interoperabilità). Il secondo pilastro è la Pianificazione delle Forze, che concretizza tali linee guida nella costruzione del “basket capacitivo”, ossia l’insieme delle capacità e dei sistemi di forze da sviluppare e mantenere nel tempo.

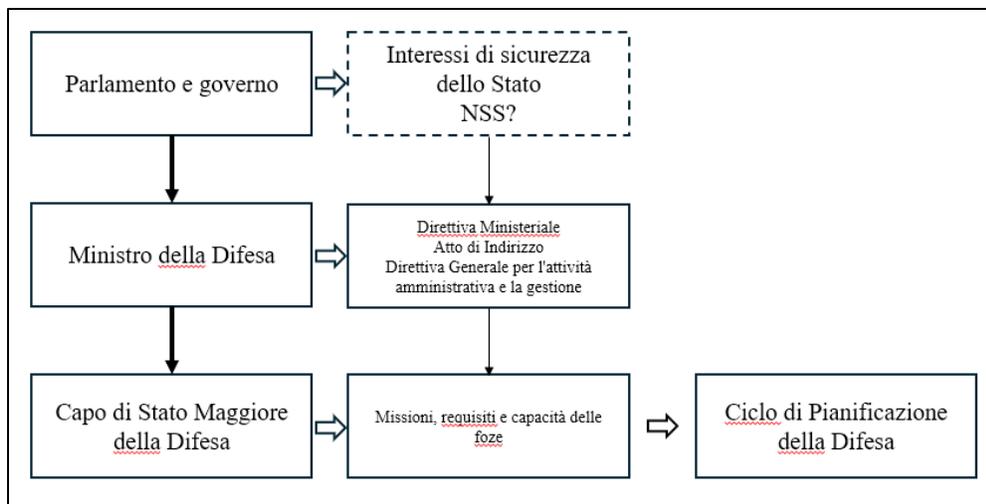


Figura 1: La pianificazione della difesa

In questo quadro, un ruolo cruciale è svolto dal **processo delle Lezioni Apprese (LId/LL)**, che rappresenta il principale meccanismo di feedback operativo all’interno del CPD, in particolare nell’ambito del processo di innovazione delle forze. Attraverso l’analisi sistematica delle esperienze maturate in operazioni reali e addestrative, il processo LId/LL consente di individuare sia problemi ricorrenti sia soluzioni efficaci (best practices), trasformando l’esperienza operativa in conoscenza organizzativa. Le lezioni apprese contribuiscono così all’adattamento capacitivo a breve e medio termine e orientano lo sviluppo delle capacità future.

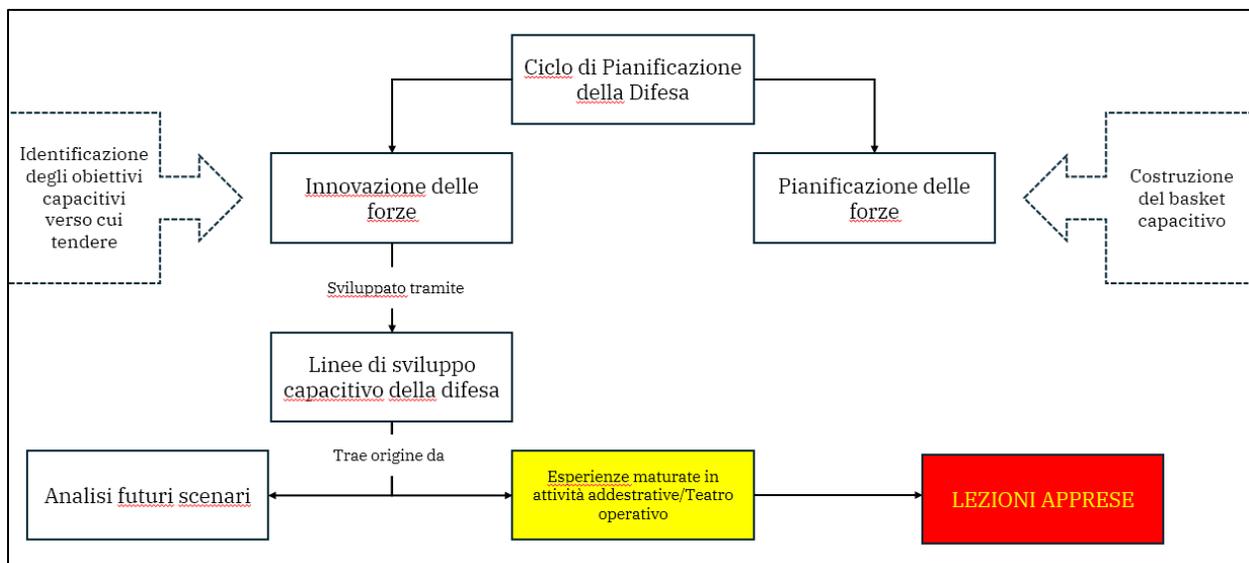


Figura 2: Il processo LL nel ciclo di pianificazione della difesa

In sintesi, le Lezioni Apprese costituiscono un elemento strutturale del CPD: attraverso la loro integrazione nei processi di Force Development e Force Planning, esse garantiscono che l'evoluzione dello Strumento Militare non sia solo guidata da previsioni strategiche, ma anche radicata nell'esperienza concreta maturata sul campo.

Il ciclo delle Lezioni Apprese rappresenta quindi l'ossatura metodologica del sistema di apprendimento organizzativo della Forza Armata. Esso si configura come un processo continuo, dinamico e interattivo, articolato in più fasi che conducono progressivamente dalla rilevazione di un fatto rilevante alla sua trasformazione in un insegnamento consolidato. Questo ciclo non si limita alla semplice gestione dell'informazione o all'archiviazione dell'esperienza, ma mira a produrre un impatto reale sull'organizzazione, modificando comportamenti, procedure, dottrina e assetti capaci.

Il valore del processo LL si manifesta lungo l'intero spettro temporale dell'innovazione delle Forze. Nel breve e medio termine, esso consente di aggiornare la dottrina, migliorare la standardizzazione e rafforzare l'interoperabilità tra capacità esistenti. Nel lungo periodo, invece, le LL alimentano lo sviluppo concettuale e la sperimentazione di nuove capacità, contribuendo alla generazione di scenari operativi e all'adozione di soluzioni innovative. L'approccio DOTMLPFI, promosso dalla NATO e recepito a livello nazionale, trova nel processo LL un motore operativo concreto, capace di attivare cicli di apprendimento strategico e miglioramento continuo. In

quest'ottica, le Lezioni Apprese non rappresentano solo una risposta reattiva agli errori del passato, ma si configurano come uno strumento proattivo per guidare l'evoluzione della difesa nazionale. In particolare, proprio i numerosi anni di partecipazione a operazioni all'estero in ambito NATO hanno favorito l'emulazione e l'adozione progressiva, anche da parte italiana, degli standard e dei principi elaborati in ambito alleato, rafforzando così la coerenza metodologica del ciclo LL.

3.1 Le fasi del ciclo

Il processo di LL si sviluppa in sei fasi.

1. Osservazione: Tutto ha inizio con l'osservazione di un evento rilevante, una criticità, una deviazione dagli standard o, al contrario, una buona pratica meritevole di diffusione. Le fonti di osservazione sono molteplici: rapporti di fine missione, debriefing, audit interni, valutazioni post-esercitazione, feedback del personale, o anche segnalazioni spontanee. È fondamentale che l'osservazione sia descritta in maniera oggettiva, chiara e documentata. Una buona osservazione rappresenta il fondamento su cui si costruisce l'intero processo.

2. Analisi: Questa fase è tra le più critiche e richiede competenze specifiche. Le osservazioni vengono sottoposte a una valutazione approfondita da parte dello "staff quadro" o di un team multidisciplinare. L'obiettivo è identificare la causa radice del problema, distinguere gli elementi contingenti da quelli strutturali, e valutare la portata dell'impatto operativo. In questa fase si selezionano anche le osservazioni più significative che meritano di essere sviluppate come Lezioni Identificate (LI).

3. Individuazione della Lezione Identificata (LI): Una volta validata, l'osservazione evolve in una Lezione Identificata. A questo punto viene formalizzata attraverso un documento che include: la descrizione del problema, l'analisi delle cause, la proposta di una o più Azioni Correttive (Remedial Actions), e l'individuazione dell'organizzazione responsabile dell'attuazione (Action Body). La LI deve essere approvata dal Comando competente per passare alla fase successiva.

4. Implementazione dell'Azione Correttiva: Le Azioni Correttive possono spaziare dall'aggiornamento dottrinale alla modifica delle procedure operative standard (SOP), dalla revisione dei programmi addestrativi all'acquisizione di nuovi materiali. È in questa fase che il potenziale della Lezione viene messo alla prova: l'effettiva attuazione delle raccomandazioni

rappresenta il cuore del cambiamento organizzativo. Un piano d'azione dettagliato e realistico è essenziale per garantirne la riuscita.

5. Validazione e formulazione della Lezione Appresa (LA): Dopo l'implementazione, si procede alla verifica dell'efficacia delle misure adottate. Questo momento di controllo è indispensabile per accertare che la criticità sia stata effettivamente risolta e che le soluzioni introdotte abbiano prodotto i benefici attesi. Solo dopo una verifica positiva, la Lezione può essere considerata formalmente "Appresa".

6. Disseminazione: L'ultima fase riguarda la diffusione della Lezione Appresa. Ciò avviene attraverso la registrazione nel Lessons Learned Database (LLDb), la condivisione all'interno della catena di comando, l'integrazione nei manuali dottrinali, nei corsi di formazione e nei programmi addestrativi. La disseminazione efficace assicura che la conoscenza diventi patrimonio comune e possa essere riutilizzata in contesti diversi.

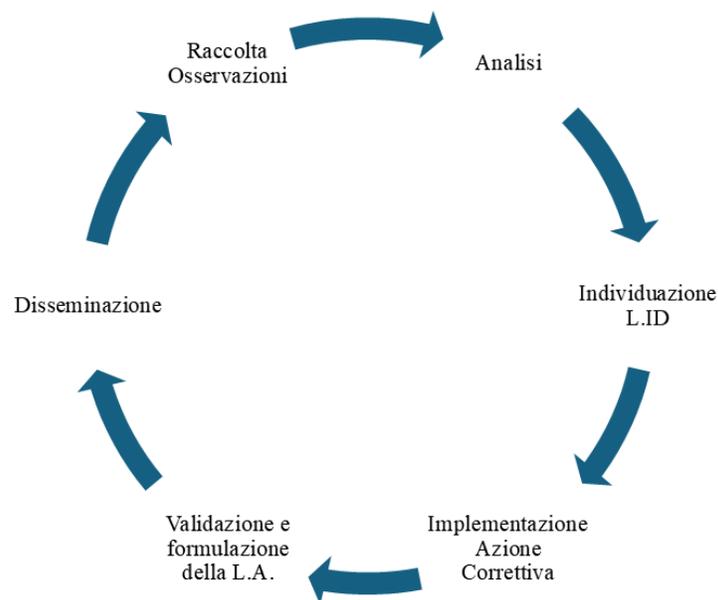


Figura 3: Le fasi del ciclo di lezioni apprese

3. Attori e responsabilità

Il successo del processo delle Lezioni Apprese non dipende unicamente dalla correttezza delle procedure o dalla disponibilità di strumenti tecnici: esso richiede, in primo luogo, la partecipazione attiva, consapevole e coordinata di una pluralità di attori, ciascuno dei quali riveste un ruolo

specifico e complementare. Questa sezione analizza in dettaglio i protagonisti del ciclo LL, definendone le responsabilità, le competenze e le interazioni.

3.1 Il ruolo dei Comandanti

I Comandanti, a tutti i livelli ordinativi (strategico, operativo, tattico), rappresentano la figura chiave per l'attivazione e il buon funzionamento del processo. In virtù della loro posizione di autorità e responsabilità, essi sono chiamati a promuovere una cultura dell'apprendimento e dell'autovalutazione all'interno dell'unità; a incoraggiare la raccolta tempestiva e sistematica di osservazioni durante e dopo le attività operative e addestrative; ad approvare la trasformazione delle osservazioni in Lezioni Identificate; ad assegnare formalmente le responsabilità di implementazione delle Azioni Correttive; e a monitorare l'efficacia delle misure adottate, garantendo che la lezione venga effettivamente appresa.

3.2 Lo Staff Quadro e gli organi di analisi

Lo "Staff Quadro" è l'organo collegiale incaricato di svolgere l'analisi approfondita delle osservazioni raccolte. È composto da rappresentanti delle diverse funzioni operative (intelligence, logistica, operazioni, addestramento, comunicazioni, ecc.), allo scopo di garantire un approccio multidisciplinare. I compiti principali dello Staff Quadro includono la valutazione della rilevanza e della maturità delle osservazioni, l'individuazione delle cause radici delle criticità emerse, la proposta delle Azioni Correttive più idonee, l'indicazione dei soggetti attuatori (Action Body), e la redazione del documento formale di Lezione Identificata (LI). Questa fase rappresenta il momento critico in cui l'intuizione iniziale (osservazione) viene trasformata in sapere strutturato. È essenziale che il lavoro dello Staff sia guidato da criteri di rigore analitico, trasparenza e collaborazione interfunzionale.

3.3 L'Ufficiale LL e il personale qualificato

L'Ufficiale LL (Lessons Learned Officer) è il soggetto tecnicamente preposto alla gestione operativa del processo all'interno dell'unità. Deve possedere una formazione specifica e una visione trasversale dell'organizzazione. Le sue funzioni principali comprendono la raccolta sistematica delle osservazioni, il supporto allo Staff Quadro nell'analisi, la cura della redazione dei documenti standardizzati (come le schede OSS e i LIDREP), la garanzia del caricamento delle informazioni nel portale o database centralizzato, e la facilitazione del coordinamento con altri

livelli di comando. La sua figura è cruciale per assicurare la continuità del processo e la corretta applicazione delle procedure previste dalla dottrina. Inoltre, agisce da punto di riferimento per il personale e da interfaccia con gli enti superiori.

3.4 L'Action Body

L'Action Body (AB) è l'organizzazione, l'ufficio o l'ente cui viene assegnata la responsabilità di sviluppare e implementare l'Azione Correttiva. Può trattarsi, a seconda della natura del problema, di un reparto operativo, di una scuola militare, di un centro logistico o di un ufficio dottrinale. Le responsabilità dell'AB comprendono la progettazione dettagliata delle misure correttive, l'esecuzione del piano d'azione nei tempi e nei modi previsti, la comunicazione dei risultati ottenuti allo staff LL e la collaborazione alla fase di verifica e validazione della lezione. Il successo dell'intera filiera LL dipende dalla capacità dell'AB di prendere in carico la raccomandazione e di trasformarla in un risultato tangibile e verificabile.

3.5 Attori trasversali e comunità dell'apprendimento

Oltre ai ruoli formalmente previsti, esistono attori trasversali che possono contribuire in modo significativo al processo. Tra questi vi sono gli operatori sul campo, che sono spesso i primi a individuare criticità o buone pratiche; il personale dei centri di eccellenza, che fornisce supporto metodologico e analitico; gli enti di formazione, che integrano le Lezioni Apprese nei programmi didattici; e le componenti civili e interagenzia, con cui si interagisce nelle operazioni multinazionali o dual use. Costruire una vera "comunità dell'apprendimento" significa andare oltre la mera esecuzione procedurale del ciclo LL e favorire una condivisione diffusa e orizzontale della conoscenza. La sinergia tra i vari attori aumenta l'efficacia del sistema, accelera la circolazione delle idee e contribuisce alla trasformazione dell'organizzazione militare in una learning organization a pieno titolo.

4. Fattori di successo e ostacoli

L'efficacia del processo delle Lezioni Apprese non dipende esclusivamente dalla corretta esecuzione delle sue fasi formali, bensì da una molteplicità di condizioni abilitanti che ne favoriscono o ne ostacolano l'attuazione concreta. La comprensione approfondita dei fattori che incidono positivamente sul ciclo LL, così come delle barriere che possono comprometterlo, è essenziale per i decisori, i pianificatori e gli operatori coinvolti. In questa sezione vengono

analizzati i principali fattori di successo e insuccesso, con particolare riferimento all'esperienza della Forza Armata e agli standard NATO.

4.1 Fattori abilitanti

a. Cultura dell'apprendimento organizzativo

Una Forza Armata capace di apprendere dai propri errori e successi è una Forza che si evolve, si adatta e migliora. Il primo elemento abilitante è quindi la presenza di una cultura dell'apprendimento diffusa, che incoraggi il personale a condividere osservazioni in modo proattivo, senza timore di giudizi o sanzioni. Questo implica superare la mentalità difensiva o punitiva e promuovere un approccio positivo all'errore come opportunità di crescita.

b. Leadership impegnata e coerente

Il ruolo della leadership, come già discusso, è centrale. Tuttavia, non basta dichiarare il valore delle Lezioni Apprese: è necessario che i Comandanti sostengano il processo con risorse, priorità e tempo dedicato. Una leadership coerente si traduce in atti concreti: convocazione degli staff quadro, approvazione rapida delle LI, monitoraggio delle azioni correttive, diffusione dei risultati.

c. Risorse umane qualificate

Il successo del ciclo LL è strettamente legato alla presenza di personale adeguatamente formato, in grado di svolgere analisi complesse, redigere documenti tecnici, facilitare i processi decisionali e utilizzare strumenti informatici dedicati. Gli Ufficiali LL devono possedere non solo competenze tecniche, ma anche soft skills relazionali e una buona capacità di visione d'insieme.

d. Infrastruttura informativa e strumenti digitali

La disponibilità di piattaforme digitali affidabili (come i portali LLDb) consente di raccogliere, gestire e condividere in modo efficiente le osservazioni, le LI e le LA. È fondamentale che tali strumenti siano user-friendly, interoperabili tra livelli di comando e costantemente aggiornati. Una buona gestione dell'informazione rende il sapere accessibile e riutilizzabile, evitando dispersioni e duplicazioni.

e. Approccio sistemico e integrazione interfunzionale

Il ciclo LL non deve essere visto come un processo parallelo o aggiuntivo, ma come parte integrante della governance militare, interconnesso con i cicli di pianificazione, addestramento, valutazione e dottrina. L'integrazione tra reparti, funzioni e livelli organizzativi è fondamentale per evitare che le lezioni restino confinate a silos settoriali. In questo senso, assume un ruolo cruciale anche la dimensione interforze: la condivisione delle LL tra Esercito, Marina, Aeronautica e Carabinieri consente di diffondere soluzioni efficaci, prevenire duplicazioni e rafforzare una cultura dell'apprendimento comune a tutto lo strumento militare.

4.2 Principali barriere e criticità

a. Resistenza al cambiamento

Uno dei principali ostacoli è la resistenza culturale, spesso legata a rigidità gerarchiche, abitudini consolidate o timore di mettere in discussione pratiche esistenti. Il cambiamento organizzativo richiede una gestione attenta delle dinamiche interne e una comunicazione efficace per spiegare benefici e finalità del processo.

b. Assenza di priorità istituzionale

Se il ciclo LL non viene considerato una priorità dal vertice politico-militare, tende a ridursi a un adempimento burocratico. In assenza di direttive chiare, incentivi e monitoraggio, il processo rischia di arenarsi in fasi preliminari, senza mai giungere alla realizzazione concreta delle azioni correttive.

c. Carenze di risorse

La mancanza di personale dedicato, la rotazione rapida degli incarichi, l'assenza di formazione strutturata e la limitata disponibilità di strumenti tecnologici possono compromettere gravemente l'intero ciclo. Le LL non possono essere affidate all'improvvisazione, ma necessitano di un investimento coerente.

d. Complessità burocratica e rallentamenti procedurali

In molti casi, anche quando le osservazioni sono puntuali e le LI ben formulate, l'implementazione delle soluzioni viene ostacolata da tempi lunghi, iter approvativi complessi o assenza di una regia coordinata. È quindi necessario semplificare il flusso informativo e responsabilizzare chiaramente gli attori coinvolti.

e. Isolamento informativo e mancata condivisione

Un'altra criticità diffusa è la mancata diffusione delle Lezioni Apprese. Se i dati restano confinati in una banca dati consultata da pochi o non vengono tradotti in aggiornamenti dottrinali, il processo perde la sua funzione trasformativa. La comunicazione è parte integrante del successo: una lezione non appresa da tutti è, di fatto, una lezione sprecata.

5. Il ciclo LL nella pratica NATO

Il processo delle Lezioni Apprese, pur avendo assunto una configurazione nazionale specifica all'interno delle Forze Armate italiane, trova solide radici e riferimenti concettuali nella dottrina e nella prassi della NATO. In effetti, la NATO rappresenta il principale contesto di riferimento per lo sviluppo e l'integrazione di un'efficace Lessons Learned Capability, concepita come parte integrante dell'adattamento strategico dell'Alleanza.

5.1 Fondamenti concettuali nella NATO

Secondo la NATO, una Lezione Appresa (Lesson Learned) è una modifica del comportamento organizzativo risultante da un'esperienza analizzata, documentata, validata e comunicata, con l'obiettivo di migliorare le prestazioni. Questa definizione enfatizza tre elementi fondamentali: l'apprendimento dall'esperienza, la formalizzazione dei cambiamenti e la loro istituzionalizzazione.

Il NATO Lessons Learned Handbook identifica chiaramente le tre fasi che strutturano il ciclo di apprendimento:

1. **Identification (Identificazione):** raccolta sistematica delle osservazioni (Observation) durante operazioni, esercitazioni, missioni o eventi di routine. L'osservazione deve essere tempestiva, concreta e dettagliata, e viene successivamente trasformata in una Lesson Identified (LI) attraverso un'analisi delle cause e degli effetti.
2. **Action (Azione):** una volta validata, la LI viene assegnata a un responsabile che ha il compito di sviluppare e implementare le azioni correttive. Questa fase comprende la pianificazione, la realizzazione pratica e il monitoraggio degli effetti dell'intervento.
3. **Institutionalization (Istituzionalizzazione):** la lezione diventa effettivamente appresa solo quando viene incorporata nei processi, nella dottrina, nei manuali, nei programmi di

addestramento e nei piani operativi dell'organizzazione. È il momento in cui l'insegnamento diventa parte del patrimonio comune.

5.2 La struttura NATO delle LL

L'Alleanza ha istituito strutture dedicate per garantire l'efficienza del processo LL. Il Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC), con sede a Lisbona, è il centro nevralgico di questo sistema. Il JALLC ha il compito di raccogliere e analizzare osservazioni provenienti da tutto il sistema NATO; produrre rapporti analitici e valutazioni strategiche; formare personale qualificato attraverso corsi e workshop; e gestire il NATO Lessons Learned Portal, la piattaforma digitale che raccoglie e diffonde le LL in formato standardizzato.

Oltre al JALLC, ogni comando operativo NATO (JFC Naples, JFC Brunssum, ecc.) dispone di un team LL incaricato di seguire il processo a livello locale. Questa architettura consente un coordinamento efficace tra centro e periferia, assicurando che le esperienze maturate nei vari Teatri Operativi siano trasformate in valore aggiunto per l'intera Alleanza.

5.3 Strumenti operativi e supporti digitali

La NATO ha sviluppato una serie di strumenti digitali per supportare il ciclo LL, tra cui:

- **Observation Template:** modulo standard per la raccolta strutturata delle osservazioni, contenente descrizione, discussione, raccomandazione e punto di contatto;
- **LIDREP (Lesson Identified Report):** documento formale che descrive la LI e ne motiva l'importanza strategica;
- **LL Portal:** database interattivo e condiviso a livello interalleato, che consente la ricerca e la consultazione di tutte le LL validate.

Questi strumenti garantiscono coerenza, tracciabilità e facilità di utilizzo, riducendo il rischio di dispersione delle informazioni e facilitando la loro consultazione nei momenti decisionali.

5.4 La dimensione culturale: la leadership e la responsabilità diffusa

Uno degli insegnamenti chiave emersi in ambito NATO è che una Lezione Appresa non è tale finché non genera un cambiamento comportamentale. La semplice registrazione di un evento non produce apprendimento se non viene accompagnata da un'azione trasformativa. Per questo motivo,

la leadership è chiamata a svolgere un ruolo essenziale non solo nell'attivazione del ciclo, ma anche nel suo completamento.

Tutti gli attori, dai Comandanti ai pianificatori, dagli analisti agli operatori, devono essere parte attiva del sistema LL. La responsabilità dell'apprendimento è diffusa e non può essere demandata esclusivamente a un ufficio o a una funzione tecnica. Solo attraverso una mentalità aperta e un coinvolgimento collettivo si può costruire un'organizzazione militare veramente "apprendente".

5.5 Contributo della NATO alla trasformazione militare

In conclusione, il ciclo delle Lezioni Apprese in ambito NATO non è un meccanismo amministrativo, bensì uno strumento strategico di trasformazione. Le esperienze raccolte nei contesti più vari – dal combattimento in Afghanistan alla deterrenza sul fronte Est, dalla gestione delle crisi umanitarie all'innovazione tecnologica – alimentano un circuito virtuoso che rafforza la resilienza, la prontezza e l'interoperabilità dell'Alleanza.

Per le Forze Armate italiane, il confronto con il modello NATO rappresenta un'opportunità preziosa: da un lato per armonizzare i propri processi agli standard internazionali; dall'altro per contribuire attivamente alla comunità interalleata con il proprio patrimonio esperienziale e culturale. Le Lezioni Apprese diventano così uno strumento di coesione, innovazione e legittimazione internazionale.

6. Conclusioni

Il processo di Lezioni Apprese rappresenta il veicolo istituzionale attraverso cui le Forze Armate trasformano l'esperienza – talvolta acquisita a caro prezzo nei teatri operativi – in conoscenza codificata e miglioramento duraturo. Accanto agli inevitabili canali informali di circolazione del sapere (il passaparola tra reparti, le iniziative "dal basso", la pratica quotidiana), un meccanismo formale – fondato su criteri, ruoli e fasi ben definite – è indispensabile per non disperdere dati preziosi, assicurare tracciabilità alle decisioni e rendere replicabili le buone pratiche.

Tuttavia, perché il ciclo funzioni a pieno regime è necessario affrontare i suoi punti critici: la resistenza culturale al cambiamento, la carenza di personale formato, la frammentarietà nella condivisione delle informazioni e i rallentamenti burocratici. Superare questi ostacoli significa rafforzare la capacità di apprendimento organizzativo, fattore ormai riconosciuto come decisivo per l'efficacia delle Forze armate: in un ambiente strategico volatile e tecnologicamente esigente,

l'esercito che impara più rapidamente è anche quello che opera meglio, spreca meno risorse e tutela maggiormente il proprio personale.