



MI6: l'Integrità è la trasformazione che rende credibile un'Organizzazione

Pubblicato il 21/12/2025

Ci sono frasi che, dette in contesti diversi, finiscono per illuminarsi a vicenda. Da un lato il Gen. Carmine Masiello, [parlando di un mondo tornato duro e instabile](#), avverte che **“la pace è una parentesi fra due guerre”** e che l'Esercito deve cambiare senza perdere la propria identità. Dall'altro, la capo dell'MI6 Blaise Metreweli – guidando un'organizzazione che per natura vive di riservatezza – sostiene che **la trasparenza non è “dire tutto”, ma rendere chiari valori, scopo e responsabilità**, perché *accountability* e fiducia sono la base della legittimità pubblica.

Il parallelo è potente: due istituzioni che rappresentano l'“hard power” in democrazia arrivano allo stesso punto. **La trasformazione non regge se non è tenuta insieme da integrità.** E l'integrità non è uno slogan etico: è il meccanismo che impedisce alla forza di diventare arbitrio, alla modernizzazione di diventare facciata, e al comando di scivolare nella rendita.

Tra pace e guerra: il tempo in cui viviamo non ammette finzioni

Metreweli descrive un Paese che opera **“in uno spazio tra pace e guerra”**, un’area grigia fatta di cyber, sabotaggio, disinformazione, tecnologie che accelerano il conflitto e consumano fiducia.

Masiello, dal canto suo, richiama tutti a una presa d’atto: non basta sperare nella stabilità; serve **prepararsi mentalmente, organizzativamente, industrialmente**. Perché ignorare la realtà – ritorno della guerra convenzionale, minacce ibride e multidominio – espone a rischi maggiori.

Qui nasce il primo legame con l’integrità: **la lucidità**. L’integrità, prima ancora di essere morale, è *intellettuale*: chiamare le cose col loro nome, senza anestetici retorici. Un’istituzione che si racconta un mondo più semplice di quello reale prepara la propria sconfitta.

Trasformarsi senza rinunciare all’identità: integrità come bussola

Masiello insiste su un punto: la trasformazione non è bellicismo, è prontezza; come i vigili del fuoco, ci si prepara *prima* dell’incendio. E il cambiamento vero non è solo nuovi mezzi: è **cultura organizzativa**, lotta alla burocrazia che erode addestramento, valorizzazione dei giovani, meritocrazia.

Metreweli, in un contesto opposto (l’intelligence), dice una cosa sorprendentemente simile: l’azione deve restare **ancorata ai valori**, e cita esplicitamente **integrità** e **accountability** come fondamento della fiducia.

Il punto comune è questo: **l’identità non è nostalgia**. È una griglia di coerenza. L’integrità è ciò che impedisce che “trasformazione” significhi semplicemente cambiare strumenti lasciando invariati i vizi: favoritismi, opacità, irresponsabilità, silenzi accomodanti.

Il “frozen middle”: quando il cambiamento si blocca per rendita

Masiello ha ricordato un fenomeno che esiste ovunque: il **“frozen middle”**, la fascia intermedia che rallenta l’innovazione per inerzia o per paura di perdere posizioni acquisite.

Ma qui **l’integrità** torna centrale: perché spesso il congelamento non è solo organizzativo; è etico.

- Se il sistema di avanzamento premia chi non disturba il manovratore, la prudenza diventa opportunismo.
- Se “non sbagliare mai” conta più di “fare bene”, nessuno rischia, nessuno innova, tutti coprono.
- Se le decisioni importanti si prendono per appartenenza e non per merito, il cambiamento diventa teatro.

E allora la trasformazione si riduce a un esercizio cosmetico: si comprano tecnologie, si riscrivono organigrammi, si cambia lessico... ma **le dinamiche restano quelle di sempre**.

Tecnologia e innovazione: la prova dell'integrità è nella responsabilità

Metreweli sottolinea che MI6 deve essere “fluente” nella tecnologia e che l'AI deve **aumentare** le capacità umane, non sostituirle.

Masiello, nel discorso che richiami, difende un principio analogo: la tecnologia non sostituisce l'uomo; e la decisione sull'uso della forza deve restare umana.

Qui l'integrità smette di essere astratta: è **governance della scelta**. In un'epoca in cui dati, droni e algoritmi moltiplicano la potenza, l'integrità è ciò che impedisce che l'efficienza diventi disumanità o che la scorciatoia diventi prassi.

Trasparenza “intelligente”: la lezione (paradossale) dell'MI6

È facile fraintendere la frase di Metreweli. Se un capo dei servizi segreti dice che la trasparenza non è rivelare ciò che deve restare segreto, qualcuno potrebbe sentirsi una scappatoia. In realtà il messaggio è più severo: **se non puoi mostrare i dettagli operativi, devi essere ancora più rigoroso nel rendere verificabili scopo, principi, controlli e responsabilità**.

Questa è una lezione enorme per qualunque istituzione, e in particolare per quelle armate:

- **Trasparenza non è “pubblicare PDF”**: è far capire criteri e catene decisionali.
- **Trasparenza non è spettacolo**: è fiducia costruita su controlli e coerenza.
- **Trasparenza senza integrità è marketing**: tante informazioni, poca verità.

Quando non si persegue la linea dell'integrità: la catena delle scorciatoie (e il prezzo operativo)

Ed eccoci al nodo da sottolineare: cosa succede quando in ogni organizzazione **gli standard di integrità vengono piegati**?

Succede che la meritocrazia diventa recita e la fiducia si corrode dall'interno. Per esempio, quando:

- **si favorisce chi è vicino al capo** per corsi prestigiosi, comandi ambiti, incarichi sensibili, invece di usare criteri verificabili;
- **si premia la compiacenza** (yesman/yeswoman) e non la competenza;
- **il nepotismo entra dalla porta di servizio**, e carriere "impossibili" diventano improvvisamente normali;
- **le graduatorie si manipolano** e il merito viene riscritto a posteriori;
- **errori gravi** (anche con conseguenze drammatiche) vengono coperti con riconoscimenti invece che analizzati con serietà, responsabilità e – dove necessario – conseguenze;
- **lo stile di comando tossico** (umiliazione, angheria, prevaricazione, minaccia) viene scambiato per "carattere" e, anziché essere corretto, viene premiato;
- **le regole valgono solo per alcuni**: trasferimenti "ad personam", scorciatoie amministrative, corsie preferenziali;
- **gli standard si abbassano** per far entrare chi "deve" entrare;
- **le cordate sostituiscono la valutazione**, e percorsi d'élite diventano filiere di fedeltà più che di eccellenza;
- **gli incarichi esteri** e di rappresentanza vengono assegnati per relazione, non per preparazione specifica.

Queste non sono soltanto ingiustizie. Sono **rischi operativi**.

Perché un'organizzazione militare vive di tre capitali invisibili: **fiducia, competenza, coesione**. Se la base percepisce che la regola è truccata:

1. **crolla la fiducia** nella catena di comando (“non conta ciò che fai, conta chi sei”);
2. **si inquina la competenza** (le posizioni chiave vengono occupate da chi è selezionato male);
3. **si rompe la coesione** (crescono cinismo, silenzi, fuga dei migliori).

E quando arriva la pressione vera – quella dell’addestramento duro, della crisi improvvisa, del teatro operativo – è lì che si paga il conto.

Integrità come politica organizzativa: sette scelte concrete

Se il tema è l’integrità, allora servono “anticorpi” pratici, non prediche. Un’agenda credibile potrebbe includere:

1. **Criteri di selezione pubblici e stabili** per corsi, comandi, incarichi: pochi indicatori chiari, tracciabili, difendibili.
2. **Commissioni miste e rotazione** dove serve: ridurre il potere discrezionale concentrato e le catene di favore.
3. **Valutazioni che misurino anche lo stile di leadership**: risultati sì, ma anche come li ottieni (clima, sicurezza, sviluppo dei subordinati).
4. **After Action Review seri e protetti**: l’errore in buona fede si analizza; la colpa grave non si copre. L’obiettivo è imparare e proteggere vite, non salvare facce.
5. **Tutela reale di chi segnala criticità**: senza protezione, tutti tacciono; e il silenzio è il fertilizzante delle degenerazioni.
6. **Standard non negoziabili**: se abbassi l’asticella per qualcuno, la abbassi per tutti.
7. **Trasparenza “alla Metreweli”**: non rivelare ciò che non si può rivelare, ma rendere verificabili controlli, criteri, responsabilità e cultura dei valori.

Conclusione: la trasformazione più difficile è quella che non si vede

Masiello parla di trasformazione per restare pronti in un mondo che cambia; Metreweli parla di fiducia e legittimità in un mondo in cui la linea tra pace e guerra si è sfilacciata.

Il punto d’incontro è limpido: **la forza senza integrità perde credibilità; la**

modernizzazione senza integrità perde senso; il comando senza integrità perde l'anima.

E qui sta la verità più scomoda: comprare mezzi è difficile, sì. Ma la trasformazione più dura è un'altra: **rifiutare le scorciatoie**, spezzare la cultura della rendita, impedire che il merito diventi una finzione amministrativa.

In definitiva, **l'integrità è ciò che regge quando nessuno guarda**. E per chi serve lo Stato – in uniforme o nell'ombra – è l'unico modo per essere davvero, ogni giorno, all'altezza del mandato ricevuto.

Link notizia: <https://www.youtube.com/watch?v=2lkx1PY4VPw&t=1564s>