



IL COMANDO DECENTRALIZZATO

DALL'AUFTRAGSTAKTIK AL MISSION COMMAND

Capo Gruppo di Lavoro

Col. Bundeswehr Gunter Wiedekind

Autori

Gen.C.A. (Aus.) Antonio Venci

Gen. D. (Aus.) Luigi Paolo Scollo

Gen. B. (Aus.) Giordano Ciccarelli

Prof. Paolo Spagnoletti

Studio commissionato da S.M.E.

2020

Email

info@centrostudiesercito.it

Indirizzo

Viale Bruno Buozzi 47,
Roma, 00197

Sito web

www.centrostudiesercito.it

PREFAZIONE DEL PRESIDENTE DEL CENTRO STUDI ESERCITO

Gentile lettore,

è con piacere che presento questo studio, dedicato all'analisi del concetto di comando decentralizzato e al suo ruolo nell'evoluzione della dottrina militare contemporanea.

I moderni scenari operativi, sempre più complessi e dinamici, richiedono modelli di comando capaci di garantire rapidità decisionale e flessibilità. In tale contesto, il comando decentralizzato si configura come uno strumento fondamentale, in grado di valorizzare l'iniziativa dei livelli subordinati nel rispetto dell'intento del comandante superiore.

Il presente lavoro offre un'analisi sintetica ma significativa dei presupposti teorici e delle implicazioni operative di questo modello, evidenziandone anche le principali criticità, in particolare nel difficile equilibrio tra autonomia e controllo.

L'obiettivo è fornire un contributo utile alla comprensione delle trasformazioni in atto nel campo del comando e controllo.

Con stima,

Gen. C.A. Salvatore Farina

Presidente del Centro Studi Esercito



Abstract

Questo documento si propone come una teoria del comando decentralizzato e un paradigma della dottrina militare moderna e analizza la genesi della teoria, le implicazioni operative e le sfide chiave presentate nel contesto di un conflitto moderno. Il lavoro si sviluppa in tre temi principali; ciascuno serve per la realizzazione organica del significato e dell'intricazione di questo modello. In primo luogo, viene esplorato l'aspetto teorico del comando decentralizzato, partendo dalla filosofia del Mission Command che si basa sulla pianificazione centralizzata e l'esecuzione decentralizzata. Questa strategia conferisce un'importante libertà di controllo decisionale (una vasta autonomia decisionale da parte dei comandanti subordinati, fornendo una capacità operativa dinamica per adattare le azioni in base ai fattori situazionali, eppure coerente con le intenzioni del comandante. In secondo luogo, lo studio sottolinea l'influenza della crescente complessità delle nuove operazioni complesse e il crescente dinamismo, incertezza e multidimensionalità degli scenari operativi ad alta complessità di oggi. In questi scenari, la velocità di risposta e la capacità di agire rapidamente e identificare nuove opportunità sono essenziali per il successo delle operazioni. Il comando decentralizzato si distingue come uno strumento primario che le forze dispiegate richiedono per agire in modo flessibile, resiliente e adattivo. In terzo luogo, la ricerca indaga alcune delle sfide poste dal potenziale dispiegamento di questa struttura, illustrando come il tecnocentrismo, la rigidità della struttura organizzativa e l'inadeguatezza della formazione possano limitare l'efficacia di un tale modello. Più specificamente, il dispiegamento di sofisticati sistemi di comunicazione e controllo minaccia di promuovere un'eccessiva interferenza da parte della direzione superiore, limitando il livello di autonomia decisionale



dei subordinati e violando le fondamenta del comando decentralizzato. Il documento conclude che il comando decentralizzato è una conseguenza necessaria delle complessità create dalle situazioni dinamiche odierne, ma un comando decentralizzato efficace richiederà un livello efficace di autonomia e controllo e il giusto livello di investimento nella formazione, nella leadership e nella cultura. Il meglio di questo modello dipende da queste condizioni.

Premessa

La nozione di comando decentralizzato è uno dei pilastri centrali nel pensiero militare moderno, particolarmente alla luce dei cambiamenti radicali che hanno plasmato gli scenari operativi negli ultimi decenni. La crescente complessità dell'ambiente strategico, l'interconnessione tra i domini operativi e la velocità con cui le situazioni si sviluppano sul campo richiedono un ripensamento dei metodi tradizionali di esercizio del comando e controllo. Il controllo classico basato su comando dall'alto verso il basso e controllo diretto presenta chiari limiti in questo senso, particolarmente in termini di agilità operativa e tempi decisionali. Pertanto, in risposta, la questione del comando decentralizzato si fonda sui principi dell'autorità basata sulla delega del potere, l'iniziativa delle posizioni subordinate e la condivisione di uno scopo comune. Il principio del Comando di Missione, non altera semplicemente le relazioni gerarchiche delle organizzazioni ma richiede un significativo cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni militari. Richiede una forte fiducia reciproca tra i livelli della catena di comando, prontezza professionale e un chiaro intento strategico. Tuttavia, adottare il comando decentralizzato non è privo di sfide. Paradossalmente, la crescente disponibilità di tecnologie avanzate di comunicazione e informazione tende a favorire fenomeni di ricentralizzazione decisionale, soffocando l'autonomia dei subordinati. Allo stesso tempo, la sfida per i comandanti è stata bilanciare l'autonomia operativa e la responsabilità gerarchica. Dati questi fattori, è necessario valutare il comando decentralizzato nel contesto moderno e sottolineare i suoi benefici, limiti e condizioni per una sua operatività di successo. L'obiettivo è fornire una riflessione critica su un modello generalmente inteso come essenziale, ma che, come spesso si dice, deve essere utilizzato con cautela e intenzionalità.

Sommario

Abstract	
Premessa	
Sommario	
Lista delle Figure	
1 Mito e realtà - La storia dell'Auftragstaktik nell'esercito tedesco fino al 1945	1
1.1 Premessa	1
1.2 Inquadramento del concetto	2
1.3 Inizi dell'Auftragstaktik: Moltke – Clausewitz – Jomini	3
1.4 Confronto: il Tattico tradizionale e l'Auftragstaktiker	9
1.5 Auftragstaktik: una ricetta di vittoria nelle guerre mondiali?	11
1.6 Arrivo a una conclusione:	17
2 Un aspetto cruciale nel paradigma dell'Arte del Comando	20
2.1 Prefazione	20
2.2 Premessa	24
2.3 Cultura organizzativa militare	26
2.4 L'Arte del comando come fenomeno culturale (di cultura organizzativa)	28
2.5 L'importanza di unità manovriera: un caso assai emblematico	30
2.6 L'ontologia del concetto d'azione del comandante	32

2.7	Aspetti psicologici dell'azione di comando	34
2.8	Incidenza degli Artefatti	41
2.9	Artefatti, capacità di combattimento, efficienza ed efficacia operativa	43
2.10	Assunti taciti e condivisi	50
2.11	Una conclusione	51
3	Cambiare organizzazione per vincere	57
3.1	Nella Valle dello la Drang	57
3.2	Come si vince una guerra senza perdite	58
3.3	Il Ping-fa e il Mission Command	60
3.4	Cos'è il <i>Mission Command</i> ?	62
3.5	Come accelerare il nostro OODA Loop	63
3.6	Come rallentare l'OODA Loop dell'avversario	65
3.7	Il Mission Command come strumento di cambiamento del- l'organizzazione	67
4	Esperienze in teatro operativo	70
5	Conclusioni	79
	Bibliografia	81
	Glossario degli Acronimi	85

Lista delle Figure

Elenco delle figure

1	La cultura organizzativa secondo Shein	27
2	I Valori dichiarati della Cultura organizzativa militare	29
3	La Categoria degli Artefatti in ambito militare	42
4	Capacità di Combattimento	47
5	Strutture organizzative: Comandi, Unità organiche	48
6	Dinamiche della Cultura organizzativa	53
7	Fonte: Ministero della Difesa	55

1

Mito e realtà - La storia dell'Auftragstaktik nell'esercito tedesco fino al 1945

1.1 Premessa

Da decenni i militari e gli storici della guerra in particolare angloamericani discutono sul presunto segreto dei successi tattici-operativi tedeschi sul campo di battaglia di entrambe le guerre mondiali, anche nonostante le fatali valutazioni errate sia della conduzione politico-militare dell'Impero che del terzo Reich. Gli esperti fanno riferimento perlopiù in prima istanza a due elementi, i quali spiegherebbero a loro convinzione i successi delle forze tedesche in svantaggio durante le due guerre mondiali: da una parte l'arte del comando operativa tedesca, dall'altra l'Auftragstaktik.

Alcuni sono quindi dell'avviso, che si può notare, già quasi con esaltazione, un "Genius for war" nel comando tedesco, in particolare nello stato maggiore. A fronte di questo, l'Auftragstaktik corre il pericolo di divenire un mito scandagliato poco criticamente, specialmente tra britannici e americani. Da qualche anno sono disponibili per la storiografia militare tedesca ricerche scientifiche che trattano più criticamente e con maggiore equilibrio, nel dettaglio o longitudinalmente lungo due secoli, lo sviluppo del pensiero militare tedesco, l'efficacia militare

delle colonne tedesche, come anche la filosofia del comando dell'esercito tedesco. Queste ricerche ci permettono di tracciare un primo bilancio critico della discussione.

Si può comprendere lo sviluppo dell'Auftragstaktik solamente se considerata assieme alla forma propria del Pensiero Operativo tedesco. Auftragstaktik e Pensiero Operativo sono due facce di una medaglia. Sono come due gemelli siamesi, in sé differenti, eppure legati l'uno all'altro senza possibilità di divisione. Pertanto, tratterò qui di seguito principalmente lo sviluppo dell'Auftragstaktik fino alla fine della seconda guerra mondiale, ma sempre conetterò questo sviluppo con l'evoluzione parallela del Pensiero Operativo tedesco. Infine, vorrei fornire il necessario equipaggiamento storico per affrontare l'Auftragstaktik.

1.2 Inquadramento del concetto

Per iniziare è necessario inquadrare il concetto di Auftragstaktik. Questo è tutt'altro che semplice, infatti, tale concetto si aggira, intessuto da leggende, quasi come un fuoco fatuo, attraverso i dibattiti degli ultimi decenni. Questo non è in ultimo dovuto al fatto che tale concetto o un'analogia espressione non possa essere attestata nei regolamenti operativi prussiano-tedeschi fino al 1945. L'Auftragstaktik venne semplicemente descritta, come afferma il Regolamento di comando dell'impero del 1921 "Comando e combattimento delle forze armate" (FuG): "La circostanza e l'incarico (Auftrag)¹

costituiscono le basi del comando. L'incarico (Auftrag) designa l'obiettivo da raggiungere. L'uomo al comando non deve mai perdere di vista la missione. [...] L'esecuzione autonoma dei sottoposti non deve essere preceduta." Per alcuni

¹Si propone di tradurre il termine 'Auftrag' con 'incarico', riproducendo così l'etimologia del termine tedesco, composto da 'tragen' che vuol dire portare/reggere e 'auf' preposizione di moto a luogo traducibile con 'sopra' o 'in'. Dal punto di vista semantico, la parola 'incarico' corrisponde a una modalità di direttiva meno vincolante del 'Befehl' o 'ordine'. Dal punto di vista della pragmatica, il termine 'incarico' ha un uso molto ampio e relativo ad ambiti anche altri rispetto a quello militare, proprio come il termine 'Auftrag' nella lingua tedesca. Queste considerazioni sono state fatte sulla base del seguente dizionario etimologico disponibile online: „Auftrag“, *bereitgestellt durch das Digitale Wörterbuch der deutschen Sprache*, <<https://www.dwds.de/wb/Auftrag>>, *abgerufen am 28.09.2019* ; „Befehl“, *bereitgestellt durch das Digitale Wörterbuch der deutschen Sprache*, <<https://www.dwds.de/wb/Befehl>>, *abgerufen am 28.09.2019*.

autori l'Auftragstaktik era uno stile di vita, altri lo riducevano semplicemente a un metodo di comando. Inoltre, si è osservato attraverso gli anni che il concetto sarebbe stato creato solo in seguito alla seconda guerra mondiale. Ricerche più recenti hanno documentato l'utilizzo del concetto di Auftragstaktik nella pubblicistica militare già negli anni '90 del 1800, in un'epoca in cui – come verrà mostrato – il concetto si affermò gradualmente nell'esercito tedesco, nonostante i numerosi critici. Vi furono anche sinonimi quali "procedura d'incarico (Auftrag)", oltre che "battaglia d'incarico (Auftrag)" o anche "procedura individuale".

All'inizio del ventesimo secolo Auftragstaktik come anche il concetto di operazione erano privi di una chiara definizione nei regolamenti, ma ben saldi nella comunicazione militare quotidiana. Eppure, il concetto di Auftragstaktik reclamava davvero una definizione, ma non in riferimento a una tattica, bensì a un metodo di comando. Il comandare tramite assegnazione dell'incarico (Auftrag), come ben descrive l'HDV 100/100 del 1998 infine, è più di una particolare forma di diramazione degli ordini, come invece è stato riportato molte volte negli anni. Questo metodo è arrivato nella Bundeswehr fino ad oggi e su questo concorda senza riserve il Tenente Colonnello Stephan Leistenschneider, morto troppo presto nel 2010: "una concezione militare del comando, un completo programma d'intenti per il comando, l'addestramento e la formazione in un esercito.". Si potrà parlare ancor meglio, così credo, di una cultura del comando. Invece, se sul campo si ridurrà l'Auftragstaktik a una mera maniera di dare gli ordini, come anche oggi spesso e volentieri accade, il concetto non può essere compreso, men che meno riprodotto, come a volte tentato.

1.3 Inizi dell'Auftragstaktik: Moltke – Clausewitz – Jomini

Dove si collocano gli inizi dell'Auftragstaktik nella storia militare tedesca più recente? Come spesso accade, non vi è per questa domanda nessuna semplice risposta. Eppure, sull'Auftragstaktik "si dice troppo, senza che si possa stabilire da dove tali affermazioni traggano la loro forza probatoria.". I presunti padri fondatori risalgono fino al "Vecchio Fritz" [Federico II]. Le ricerche più recenti indicano un'altra direzione. Fu Helmuth von Moltke (detto il vecchio), il Capo di Stato Maggiore, a dare l'impulso per lo sviluppo dell'Auftragstaktik, oltre che del Pensiero Operativo. Ma neanche lui si posizionava al principio, sebbene questo sia addotto spesso e volentieri dalla letteratura. Al principio vi fu l'esercito

di massa, dotato di grande potenza di fuoco in virtù dei fucili e dell'artiglieria. Questo si è sviluppato come risultato dei cambiamenti sociali seguiti alla Dove si collocano gli inizi dell'Auftragstaktik nella storia militare tedesca più recente? Come spesso accade, non vi è per questa domanda nessuna semplice risposta. Eppure, sull'Auftragstaktik "si dice troppo, senza che si possa stabilire da dove tali affermazioni traggano la loro forza probatoria.". I presunti padri fondatori risalgono fino al "Vecchio Fritz" [Federico II]. Le ricerche più recenti indicano un'altra direzione. Fu Helmuth von Moltke (detto il vecchio), il Capo di Stato Maggiore, a dare l'impulso per lo sviluppo dell'Auftragstaktik, oltre che del Pensiero Operativo. Ma neanche lui si posizionava al principio, sebbene questo sia addotto spesso e volentieri dalla letteratura. Al principio vi fu l'esercito di massa, dotato di grande potenza di fuoco in virtù dei fucili e dell'artiglieria. Questo si è sviluppato come risultato dei cambiamenti sociali seguiti alla nuove realtà a metà '800. Egli appiattì i livelli della gerarchia di comando, incrementando il livello della responsabilità individuale. Un processo che portò essenzialmente allo sviluppo del Pensiero Operativo, in quanto il comando era esercitato non più soltanto sulla base dell'ordine, ma anche sull'intesa rispetto alla strategia globale di combattimento. Il Capo di Stato maggiore distribuiva a subordinati e comandanti – senza mettere mano alla loro pianificazione specifica – incarichi orientati allo scopo [zielorientierte Aufträge] (direttive), che dovevano essere attuate in base alla pianificazione comune. Questo processo permise ai comandanti sul campo di reagire in maniera veloce e flessibile a eventi o casualità non prevedibili, "frizioni", come le aveva indicate Carl von Clausewitz. Questo richiese, però, che il superiore desse soltanto ordini "implementabili" e che non partecipasse alla definizione dei dettagli. A fronte dei vantaggi, vi era naturalmente il rischio che i subordinati non agissero secondo il senso ultimo del comando sovraordinato o che compissero degli errori. Ma Moltke tenne da conto in maniera equa proprio questi rischi in favore di utili evidentemente più grandi.

Le basi di tale modalità di comando erano, da una parte, la fiducia nei sottoposti, dall'altra, l'unitaria formazione e addestramento del corpo ufficiali – in particolare degli ufficiali di Stato Maggiore – all'autonomia individuale nella valutazione sul posto, nella decisione e nell'esecuzione. Proprio il sistema di Stato Maggiore prussiano, con la sua formazione uniforme degli ufficiali presso le accademie, all'interno dello Stato Maggiore, come durante le manovre, costituirono un'importante premessa per l'introduzione di questo principio di comando. Questo

determinò che l'“intento del comandante” assumesse importanza centrale in ogni ordine emanato alle truppe.

Tale modalità di comando sviluppata da von Moltke si instaurò parallelamente a un individualismo sempre più diffuso nella società civile. Così il classico addestramento di massa della fanteria dei tempi di Federico II perse il suo senso. Questo mostra anche quanto stretti siano legati esercito e società civile nello Stato moderno. Non di meno, gli sforzi di Moltke verso i processi di individualizzazione del comando si basarono sulla comprensione della guerra del già citato Carl von Clausewitz, uno dei più importanti collaboratori del riformatore dell'esercito Scharnhorst. Clausewitz aveva sviluppato una completa teoria della guerra, tenuto conto della sempre maggiore complessità del fenomeno,

come anche fece il secondo più grande teorico della guerra dei suoi tempi, l'ufficiale svizzero Antoine- Henri Jomini. Tuttavia, i loro atteggiamenti verso il fenomeno della guerra si differenziano

diametralmente. Mentre Clausewitz si chiede filosoficamente “cos'è la guerra?”, Jomini si chiede più praticamente “come si conduce la guerra?”, il quale, convinto di poter derivare da principi fondamentali le dottrine di applicazione per i successi militari, concepì la strategia in maniera ampiamente meccanica. Nella sua teoria della guerra, improntata in maniera razionalistica, vi erano gli eterni principi fondamentali dell'arte della guerra, per mezzo dei quali egli esclude la casualità dagli avvenimenti militari. Allo stesso modo, esclude completamente i fattori sociali e politici della strategia militare dal suo canone di principi fondamentali e immutabili.

Al contrario, per Clausewitz, vi era, in guerra, un'area che si sottraeva senz'altro al controllo delle azioni umane. In quest'area, egli fece rientrare il caso e le frizioni. Tra queste ultime, egli colloca tutte le imponderabilità che influiscono sulle pianificazioni in maniera inaspettata. Clausewitz descrisse le difficoltà belliche date da queste frizioni nel modo seguente: “Certamente, la grande incertezza della situazione in guerra è una difficoltà peculiare, in quanto dà alle cose una grandezza eccessiva o un aspetto grottesco, come quando l'azione è eseguita in semioscurità, spesso per la nebbia o sotto la luce della luna.” Per Clausewitz, non vi è nessuna ricetta infallibile per questa incertezza, descritta oggi come una “fog of war” [nebbia della guerra]. Il ruolo giocato dal caso, nella teoria di

Clausewitz, è significativo. A suo parere, tutto è indeterminato in guerra, la quale è essa stessa un fenomeno contingente. Non si può parlare di una necessità descritta da leggi, e lo schematicismo deve essere rifiutato. Le frizioni e il caso pongono chiari limiti alle azioni belliche pianificate. Il caso non può essere determinato, ma Clausewitz vede la possibilità di fronteggiare le frizioni almeno parzialmente attraverso la statura morale, intendendo con questa "la virtù bellica dei soldati", "il talento del comandante di campo", ma anche la forza di volontà e la forza morale.

Come spesso accade, il profeta non trovò nella propria terra l'ascolto che meritava, inizialmente. Le idee di Clausewitz ebbero ben poca risonanza nell'esercito prussiano. Perlopiù, si ritiene che accadde lo stesso in Francia con le teorie di Jomini. Tali teorie erano molto più adatte ai tempi della Restaurazione e offrono l'opzione di una conduzione militare regolata, ordinata e controllabile. I militari tedeschi assimilarono l'enfasi di von Clausewitz per i fattori morali in relazione alla leadership, ma ignorarono altri elementi centrali della sua teoria, quali il ruolo della politica in guerra, per esempio. I fattori morali davano la garanzia di vincere un nemico superiore numericamente, anche con un esercito di dimensioni inferiori, se ben addestrato e soprattutto se ben guidato.

Moltke condivideva la stessa visione della guerra di Clausewitz: una situazione caotica, nella quale caso, frizioni e fortuna sono fattori essenziali. Di conseguenza, nessun piano avrebbe potuto con certezza superare il primo incontro con le forze nemiche, come Moltke notoriamente ha detto. Perciò, Moltke intendeva la strategia come un sistema di supporti e richiedeva ai suoi comandanti di reagire ai cambiamenti anche sotto le condizioni più difficili. Questo richiese per forza una leadership flessibile sul campo. Moltke si aspettava iniziativa dai comandanti di truppa. A suo parere, l'iniziativa, nonostante i potenziali errori, era più importante di un'esecuzione sottomessa degli ordini o dell'attesa in situazioni pericolose, vista la complessità della guerra. Egli richiese espressamente azioni autonome in sintonia con la leadership di ordine superiore.

Ma tutta questa indipendenza affidata ai subordinati portava con sé anche dei rischi. Ad esempio, il comandante della prima armata, il generale Karl von Steinmetz, ignorò le direttive di Moltke all'inizio della guerra franco-tedesca del 1870, e così mise a rischio il piano dello Stato Maggiore. Allora Moltke mise in chiaro che, in ogni circostanza, deve essere rispettato "l'equilibrio tra l'indipendenza

durante le azioni, fondata sull'intelligenza e sullo spirito d'iniziativa, e la dipendenza verso gli ordini dei superiori, necessaria per la cooperazione verso un obiettivo condiviso.". Per Moltke *le azioni in assenza di missione e ordine non erano la regola, ma l'assoluta eccezione. I sottoposti dovevano agire in sintonia con i superiori.* Le imprese ribelli non erano quindi in nessun senso la base del comando attraverso ordini. Invece, l'ubbidienza e la disciplina erano elementi necessari per il comando. Moltke raccolse le sue conoscenze provenienti dalle guerre contro la Danimarca del 1864 e parte del Deutscher Bund del 1866 nel "Ordinamento per i comandanti di truppa maggiori" del 24 giugno 1869. Sebbene l'attenzione dell'ordinamento era rivolta senza dubbio verso il piano operativo, è possibile trovarvi anche sul piano della tattica primi spunti riferiti al comando tramite incarico (das Führen nach Auftrag). Analizzeremo ora più in dettaglio questi spunti.

Lasciatemi sottolineare qui ancora una volta: secondo quanto riteniamo attualmente, il comando tattico era sufficiente fino al livello della divisione (leadership intermedia), mentre il comando operativo rappresentava l'aggancio con la strategia, che venne compresa da un punto di vista unicamente militare fino alla fine della seconda guerra mondiale ed era compito del livello più alto di leadership.

Prima di continuare con il processo di formazione della leadership tramite incarico (Führen mit Auftrag), bisogna ritenere questo come un risultato provvisorio: l'esercito di massa, il quale agiva diviso su un ampio territorio per via della sua grandezza, spinse Moltke ad assegnare maggiore autonomia ai comandanti delle truppe più numerose. A fronte di una maggiore – a suo avviso – capacità di leadership su grandi distanze senza strumenti di comunicazione adeguati e veloci, valutò come un prezzo minore la perdita di controllo legata con questo stile di leadership. Non di meno, tentò di contenere il più possibile questa perdita di controllo, attraverso ordini chiari e una disciplina e ubbidienza indiscusse. Inoltre, il comandante di stato maggiore mise per iscritto in maniera vincolante la sua filosofia di comando nell'"Ordinamento per i comandanti di truppa maggiori" (1869). Molti principi lì formulati sono tutt'ora valide linee guida per la leadership nella Bundeswehr.

Molke introdusse l'individualità del comando, poi affermatasi successivamente come Auftragstaktik nella leadership basata sulle direttive all'interno del piano operativo. Questo dipende dal fatto che nel 1800 gli sconvolgimenti rivoluzionari

ebbero luogo non solo a livello operativo, ma anche tattico. Come sul piano operativo furono gli ampi spazi e la numerosità degli eserciti a cambiare i metodi di comando in Germania, così l'introduzione di nuove armi portò dei cambiamenti a livello tattico.

Il fucile a retrocarica cambiò in pochi anni l'azione tattica. Infatti, i danesi nel 1864 e gli austriaci nel 1866 ebbero grandi perdite davanti al fuoco dei fucili Dreyse prussiani durante gli assalti condotti in colonne. Alla vigilia delle guerre di unificazione dell'impero, la fanteria prussiana disponeva di un fucile con capacità non contemplate né dagli scenari tattici né dalle regolamentazioni sulla leadership in battaglia dell'esercito prussiano. Finché soltanto i prussiani impiegavano il fucile a retrocarica, essi potevano ampiamente ignorare gli effetti sul piano tattico di questa innovazione tecnica.

Le cose cambiarono durante la guerra franco-tedesca del 1870-1871, quando i soldati prussiani, mentre assaltavano seguendo i vecchi regolamenti, appresero sulla propria pelle gli effetti devastanti dei fucili Chassepot francesi. Le colonne dei fanti prussiani all'attacco andarono in pezzi davanti al fuoco dei francesi. Per forza di cose, le colonne si disfecero sotto la pioggia di colpi. Una conduzione di alto livello di questi piccoli gruppi era solo selettivamente possibile e non sempre, viste le situazioni imprevedibili. Il Comandante estensore del piano aveva perso il controllo sulla battaglia nelle fasi decisive. Il regolamento che indicava schemi rigidi di combattimento, strutture organizzative schematiche, valido sino ad all'ora, stava completamente fallendo nella nuova situazione. In base a questo, una conduzione della battaglia nel senso classico non era più possibile. La leadership venne per forza di cose trasferita al comandante in campo. La sua propria capacità di iniziativa, sviluppandosi spontaneamente, riempiva così il vuoto di comando, ma sollevò anche un problema ulteriore, in quanto l'azione autonoma, intrapresa volentieri dall'ufficiale prussiano di nobili origini, non necessariamente avveniva nella direzione voluta dallo Stato Maggiore. Fin troppo spesso, il comandante agiva mosso da fretta o arbitrio personale e marciava diretto verso *il rombo dei cannoni*. In questo modo gli attacchi venivano resi più difficili, se non impossibili. Come verrà mostrato anche per le guerre mondiali, questa arbitarietà rimase un problema fondamentale nello sviluppo dell'Auftragstaktik.

Con la fine della guerra franco-tedesca nel 1871 cominciò la valutazione delle

esperienze di guerra. Le domande a cui trovare una risposta in vista di una leadership di guerra adeguata allo sviluppo dell'armamento nei tempi moderni erano due. Primo, come garantire l'uniformità delle azioni in battaglia e, secondo, ma connesso strettamente alla prima domanda, come garantire la leadership nelle battaglie moderne. Anche se nel 1876 il regolamento della fanteria datato 1847 venne nuovamente stampato solo dotato di alcune aggiunte, il dibattito su queste domande si affollò sulle riviste militari dei decenni successivi, tra i favorevoli e i contrari rispetto a una personalizzazione della leadership e una rivoluzione della tattica di fanteria. Vi era nell'esercito una controversia tra gli Auftragstaktiker e tra i tattici tradizionali.

1.4 Confronto: il Tattico tradizionale e l'Auftragstaktiker

I tattici tradizionali, raccolti attorno alle figure dell'ufficiale Wilhelm von Scherff e Albert von Boguslawski, volevano raggiungere l'unitarietà della leadership attraverso la limitazione delle libertà dei subordinati, visto quanto caotiche erano diventate le battaglie. Gli Auftragstaktiker, invece, peroravano la causa opposta. Questi sostenevano un'ampia libertà in battaglia dei subordinati ai fini dell'obiettivo, vista la carenza dei mezzi di comunicazione e le battaglie di fanteria sempre differenti l'una dall'altra. Colmar von der Goltz affermò questo già nelle prime fasi del suo trattato del 1886 "Osservazioni sul livello di leadership ai minori livelli ordinativi nella fanteria", sostenendo la scuola degli Auftragstaktiker:

*"La battaglia moderna col suo devastante volume di fuoco mette necessariamente il comando delle truppe nelle mani del comandante che combatte tra le loro file. Non può più avere luogo una connessione meccanica tra le truppe ingaggiate in combattimento e i comandi superiori. Se i superiori vogliono mantenere un'influenza sulla prima linea – questa è l'intenzione e deve sempre essere possibile – allora una connessione spirituale con il comandante in campo deve sostituirsi a quella meccanica. **"Il comandante sovraordinato deve apprendere l'arte di formulare gli ordini in modo che possano essere compresi correttamente dai subordinati, mentre questi ultimi devono possedere l'abilità mentale di trasmettere il breve ordine dei superiori in maniera adeguata, considerato il luogo di scontro, e devono possedere la capacità di legittimare l'influenza sulle truppe combattenti sulla base dell'ordine ricevuto. L'ordine che prima veniva dato direttamente alle truppe deve adesso, prima di giun-***

gere agli uomini, attraversare la via gerarchica e il modo in cui verrà messo in pratica dipenderà dalla forma mentis degli ufficiali di grado, in quanto l'ordine viene modificato in base alla situazione." Si può aggiungere anche oggi molto poco a queste parole del Goltz. Successivamente egli sostiene con precisione la leadership tramite incarico (das Führen mit Auftrag): *"La battaglia richiede quindi al comandante una formazione militare elevata, al subordinato un'alta intelligenza e ai soldati una formidabile disciplina e competenza."* Qui viene messo in chiaro che l'Auftragstaktik è ben più di una mera modalità di assegnare gli ordini. E' un principio di comando che senza la giusta competenza e formazione su tutti i livelli non funziona. Non espressamente, ma tra le righe, questo principio di comando implica, oltre a disciplina e ubbidienza, una grande quantità di flessibilità mentale e addestramento dei soldati. Il fatto che nell'impero il numero degli analfabeti era quasi nullo e che quindi vi erano i prerequisiti formativi per l'Auftragstaktik non ha sicuramente sfavorito l'affermazione di questa contro le opposizioni. Andrebbe però ora sottolineato con chiarezza che l'origine dell'Auftragstaktik non ha luogo in una concezione dell'uomo libertaria o in una forma di governo democratica.

Al fine di realizzare l'Auftragstaktik nell'esercito tedesco, era necessario che Moltke estendesse anche su un piano tattico le sue idee per una personalizzazione della leadership. Contribuì a questo il fatto che vi era Sigismund von Schichling a occuparsi della riforma dei regolamenti d'esercitazione per la fanteria: non solo uno dei più apprezzati generali e studiosi di teoria militare, ma anche il più decisivo propugnatore dell'Auftragstaktik. Questi traspose sul piano tattico la concezione di Moltke della strategia come un "sistema di ausili". Il regolamento di esercitazione del 1888 innalzò l'autonomia dei sottoposti a quella dei capisquadra, e si schierò totalmente sotto l'insegna dell'Auftragstaktik.

Sebbene la rivoluzione della leadership nella formazione pratica delle truppe si mantenne negli anni successivi, continuò senza sosta il confronto tra i tattici conservatori e gli Auftragstaktiker, fino agli inizi del ventesimo secolo. Questa opposizione si placò infine con i successi dell'esercito giapponese, che combatté secondo il regolamento d'esercitazione tedesco del 1888 la guerra russo-giapponese del 1904/1905. Il nuovo regolamento d'esercitazione del 1906 elaborò le ultime esperienze di guerra e affermò definitivamente nell'esercito tedesco il combattimento in base a unità autonome e l'Auftragstaktik come con-

cezione vincolante di comando. Quattro anni più tardi, i “Lineamenti per un comando superiore delle truppe” assunsero l’Auftragstaktik per l’intera gestione dell’esercito.

1.5 Auftragstaktik: una ricetta di vittoria nelle guerre mondiali?

Con l’Auftragstaktik, l’esercito tedesco ha sviluppato un proprio stile di comando per una leadership flessibile sul piano tattico, e si è dotato di uno stile di comando congeniale sul piano operativo alla vigilia della Grande Guerra. Questo era particolarmente importante, e gli ufficiali di Stato Maggiore videro l’unica chance di vittoria, nonostante le avversità di una guerra su due fronti, in una leadership veloce, mobile e flessibile. Tuttavia, sebbene il capo di Stato Maggiore, il maresciallo Alfred Graf von Schlieffen, richiedesse una leadership in linea con l’Auftragstaktik dai suoi comandanti, limitò nuovamente la libertà d’azione di questi, poiché una deviazione dai piani di operazione, critici da un punto di vista temporale, avrebbe portato direttamente alla sconfitta. In principio, Schlieffen avrebbe volentieri condotto e controllato i suoi comandanti di truppa, in quanto nella sua concezione di leadership operativa, il comandante conduce le truppe dalle linee direttamente tramite il telefono. Chiaramente Schlieffen considerava l’Auftragstaktik come un ripiego, da utilizzare solo fintanto che i moderni mezzi di comunicazione non avessero permesso nuovamente una leadership diretta.

Dopo che, alla vigilia della prima guerra mondiale, l’Auftragstaktik si era affermata sia sul piano tattico che operativo nell’esercito tedesco, si pose nuovamente la domanda se questa fosse, anche ai tempi della guerra mondiale, la ricetta di vittoria tanto raccomandata.

Secondo un metro di misura molto severo, bisognerebbe rispondere di no a questa domanda, perché durante gli avvenimenti delle due guerre mondiali viene mostrata un’immagine ambivalente dell’Auftragstaktik. Come avvenne già nella guerra franco-tedesca, i comandanti di truppe usarono non poco la loro libertà per imprese arbitrarie durante la prima guerra mondiale (Marco Sigg parla al proposito di un “culto dell’autonomia”). Da una parte, i comandanti di truppe misero in pericolo la strategia d’azione pianificata, ma ottennero d’altra parte anche grandi successi.

Ad esempio, tra agosto e settembre del 1914, la prima armata comandata dal generale Alexander von Kluck avanzava a est di Parigi, e non a ovest, come previsto inizialmente dal piano di Schlieffen e Moltke, senza che avesse avvertito il comando superiore. In questo modo, Kluck ha dato ai francesi (sesta armata) la possibilità di assaltare il fianco tedesco destro, che portò infine alla ritirata dell'ala destra. Non fu una semplice iniziativa, ma una palese disubbidienza a precedere il cosiddetto "miracolo della Marna". Questa arbitrarietà durante le avanzate nell'ovest non mise in pericolo la strategia sovraordinata solo a livello del comandante tattico delle truppe, ma anche a livello del comandante in capo. Nel 1914 in Prussia si manifestò un simile scenario. Il comandante del primo corpo d'armata, Herrman von Francois – il quale già aveva ostacolato il piano di operazione dell'ottava armata attraverso i suoi assalti arbitrari nelle battaglie di Stallüponen e Gumbinnen – ignorava per due volte durante la battaglia di Tannenberg, consapevolmente, un ordine del comando superiore. In questo caso la sua iniziativa arbitraria portò in modo decisivo all'accerchiamento della seconda armata russa – un successo senza conseguenze negative per la sua persona. La Prima Guerra Mondiale rese pubblico in maniera impietosa già dalle prime settimane di guerra che lo Stato Maggiore non aveva elaborato un pensiero su come gestire un esercito costituito da milioni di uomini. Lo stesso Moltke (il Giovane) era chiaramente preoccupato dalla complessità della situazione e del comando di un esercito di una dimensione sino ad ora sconosciuta e inusuale. La sua azione di comando si palesò esitante e si volse a uno stile di comando, così si può dire, cooperativo. Proprio questo non venne apprezzato dai suoi subordinati più prossimi.

I singoli comandanti, infatti, come quelli della prima e seconda armata nell'ovest, i generali Kluck e Bülow, difficilmente poterono canalizzare la loro animosità, e combatterono anche tra di loro, come poté sembrare a volte. Un atteggiamento improntato al prestigio e alla competizione era una caratteristica che si trovava spesso tra i comandanti, che però non concordava con l'Auftragstaktik. Con questa, infatti, si intende l'azione cooperativa dei sottoposti, in sintonia con le intenzioni della leadership sovraordinata. Nel corso della guerra vi furono però esempi in cui questa azione

cooperativa venne correttamente messa in atto, come la vittoriosa battaglia di sfondamento a Gorlice- Tarnow in Polonia all'inizio del maggio 1915.

Durante la seconda guerra mondiale si creò una situazione simile. Nuovamente vi furono comandanti che ignorarono alcuni ordini con arbitrio e ostinazione. Si giunse infatti a un pesante conflitto tra il comandante del gruppo d'armate A e alcuni comandanti delle truppe corazzate, come il generale Heinz Guderian e il generale Erwin Rommel durante l'offensiva dell'ovest, in quanto quest'ultimo, rifacendosi all'Auftragstaktik, continuava ad attaccare senza protezione sui fianchi e senza seguire gli ordini. Come già durante la prima guerra mondiale fecero Kluck dinanzi a Parigi e Francois a Tannenberg, con lo stesso arbitrio agirono Guderian e Rommel e interpretarono la condotta dell'operazione a modo proprio.

Guderian spiegò nelle sue memorie successivamente con vanto: "Ho preso da solo tutte le decisioni fino a giungere all'Atlantico, ad Abbeville. La gerarchia a me sovraordinata ha per lo più avuto un effetto di intralcio sulla mia operazione." Alla fine, però, la vittoria gli ha dato ragione. La campagna militare a ovest ha così anche reso palese le debolezze nella leadership dello Stato Maggiore, che già erano emerse nella prima guerra mondiale. I loro piani operativi – senza giudicare se fossero errati o corretti – non sempre furono messi in atto. Come già nella prima guerra mondiale, i comandanti sul campo misero lo Stato Maggiore di fronte al fatto compiuto. Nella campagna militare a est non fu diverso. Anche Guderian sostenne di guidare le sue forze secondo la propria coscienza, contrariamente agli ordini del generale Gunther von Kluge e fece arretrare le sue truppe nell'inverno del 1941.

Questi e simili casi tra i comandanti di truppa permisero a Hitler di limitare l'Auftragstaktik. Diede ordini chiari e non ambigui nel gennaio del '42. L'obbligo della disciplina militare – egli stabilì - vieta azioni autonome di chi presta un servizio subordinato – questa era proprio, come sottolinea Ernst Klink: "la fine formale dell'Auftragstaktik"; sarebbe diventata, così prosegue la citazione, "una leggenda religiosa dopo l'introduzione dei moderni mezzi di comunicazione."

Fino alla fine della guerra, Hitler impose i suoi piani operativi a volte contro la volontà, spesso senza trovare opposizione, dello Stato Maggiore. Unicamente, ma quando era in una situazione di emergenza, accordò, per esempio, al generale Erich von Manstein nel gennaio del 1943 una gestione più flessibile del comando. Durante una delle operazioni della seconda guerra mondiale più degne di nota fu possibile distruggere le truppe russe del settore sud, con una

controffensiva condotta anche in inferiorità numerica. Questa operazione rimase però un'eccezione. In fondo, Hitler tolse forza all'Auftragstaktik da un punto di vista operativo.

Come si palesò lo sviluppo dell'Auftragstaktik sul piano tattico? Una guerra di posizione, statica e condizionata dal fuoco dell'artiglieria e delle mitragliatrici caratterizzò, sul fronte ovest in particolare, fin dalla fine del 1914, la prima guerra mondiale, la quale venne condotta quasi in modo burocratico da stati maggiori che risiedevano nelle retrovie. Eppure, il comando tedesco si atteneva all'ideale di un'offensiva condotta tramite una guerra di movimento. Questo si vide anche quando a metà della guerra venne sviluppato il *concetto di difesa dello spazio*, condotta con truppe mobili e dotate di un certo grado di autonomia, anche mediante azioni offensive e con l'impiego delle riserve. L'immutabile e adeguato principio di queste offensive era quindi l'Auftragstaktik decentralizzata.

Auftragstaktik e personalizzazione dello stile di comando in operazione si affermarono dal livello di divisioni a scendere, in fanteria. Tale evoluzione concettuale portò, con armamenti e tecnologie adeguate, ad assolvere le missioni con elevato grado di autonomia. Sia per quanto riguarda l'attacco che la difesa, la responsabilità venne sempre assegnata verso il "basso", vista la carenza tecnologica dei mezzi di comunicazione. L'iniziativa personale e la flessibilità tattica erano al centro di tutte le azioni. Un elemento importante per la guerra meccanizzata, con i campi di battaglia vuoti e l'isolamento dei soldati, era il rafforzamento del morale tramite il sostegno alle truppe e la propaganda – qui si delineò la prospettiva di soldati intrinsecamente motivati, come si sarebbe visto in futuro!

Così, il Comandante supremo dell'esercito puntualizzava nelle nuove prescrizioni di comando per la battaglia difensiva e offensiva e per la guerra di posizione, a partire da metà della guerra: *"Nonostante le preparazioni secondo i piani e le esercitazioni appropriate, un attacco non si svolge meccanicamente: il comandante deve comandare, tutti devono agire autonomamente"*. Questo riguardava il livello di comando di divisione, come anche di complessi tattici di minore entità (truppe d'assalto) sotto la guida di ufficiali più giovani e sottufficiali più anziani e con più esperienza. Questi divennero inevitabilmente le colonne su cui pesava l'onere della leadership sul campo. Come sul piano operativo, così sul piano tattico, vi furono sempre esempi di arbitrio non desiderato da parte di comandanti, troppo animati dalla ricerca del prestigio personale, che met-

tevano in discussione, se non a rischio l'azione di comando dei superiori. Allo stesso modo, però, l'autonomia, educata alla disciplina delle intelligenze, condusse spesso a successi impressionanti. Proprio questi successi provocarono, dopo la sconfitta del 1918, il successivo sostegno dell'Auftragstaktik nell'esercito di difesa della nuova repubblica e poi come esercito d'élite del Führer. La prescrizione "Comando e combattimento delle forze armate" del 1921 mise allo stesso modo in chiaro che il comandante, se non assolve un ordine o lo modifica, "comunque deve agire in armonia con la situazione complessiva". Inoltre, il famoso HDV 300/1 Conduzione delle truppe del 1933 ha successivamente messo in evidenza: *"L'assunzione di responsabilità non deve essere attuata mediante decisioni arbitrarie, non attente a considerare la situazione complessiva; gli ordini non devono essere seguiti pedissequamente, o con l'atteggiamento di una persona saccente quando invece occorre una persona disciplinata. L'autonomia non può diventare abuso."*

Nei primi anni della Seconda Guerra Mondiale, si mostrò nuovamente che con l'Auftragstaktik potevano essere raggiunti ancora grandi successi, come ad esempio durante la conquista del Forte di Eben-Emael per opera dei paracadutisti tedeschi, l'11 maggio 1940. Sebbene nel resto della guerra, per opera di Hitler, l'Auftragstaktik venne fortemente limitata sul piano operativo, ancora molte truppe del nuovo esercito di massa operavano secondo questa modalità sul piano tattico. Marco Sigg ha ricavato in maniera convincente ciò dalle tre divisioni di fanteria al fronte est nel 1942-1943. Qui deve essere messo in evidenza che l'enfasi sull'autonomia, come cultura di comando, non era approvata ovunque in egual misura. Emergeva in generale un continuo scambio tra i livelli di comando, dove spesso il subordinato era fortemente coinvolto nella presa di decisione di ordine superiore. In questo modo l'uniformità dell'azione e il comando "dall'alto" rimasero sempre preservati. Tutti i comandanti attribuirono un alto significato ai canali di comunicazione. Il comandante si collocava dove possibile sul davanti, in combinazione con la spinta offensiva, e la tempestiva decisione assunta da quella posizione giocava tradizionalmente un ruolo importante.

Richiede studi ancora più approfonditi la comprensione di come l'Auftragstaktik si sia espressa in entrambe le guerre mondiali. Si può però presupporre che i giovani ufficiali mal addestrati, a causa delle perdite alla fine della guerra, esercitavano la propria leadership secondo l'incarico (Auftrag) in maniera limitata,

per lo più eseguendo e impartendo ordini. Era chiaramente una prosecuzione rispetto agli sviluppi della prima guerra mondiale. Molti comandanti considerarono l'esercito di massa della prima guerra mondiale – soldati e comandanti a contatto con la truppa – come una milizia molto mal addestrata, rispetto all'esercito precedente al 1914. Anche le capacità dei giovani ufficiali dello Stato Maggiore, che erano presso i comandi di divisione, erano guardate con molto scetticismo. Non si riteneva di poter affidare a questi – effettivamente non a torto – il comando autonomo e complesso e la conduzione di una guerra tecnologica con battaglie moderne e interforze.

Quanto doveva essere quindi ordinato dall'alto perentoriamente e quanta libertà poteva essere lasciata ai subordinati? A favore di questa situazione critica, peraltro, giocava l'imprevista lunghezza della guerra e soprattutto l'obbligo di risparmiare uomini e mezzi per la guerra di logoramento. Doveva essere prevenuta la tendenza alla spregiudicatezza e spreco di risorse da parte di comandanti e ufficiali spinti dall'ambizione. Quindi, si diffuse nelle nuove prescrizioni della leadership un sempre più ampio controllo, a partire dalla seconda metà della Prima Guerra Mondiale, nonostante l'esplicita conoscenza dell'Auftragstaktik.

Qualsiasi ordine dovesse essere impartito, doveva essere richiesta l'autorizzazione al livello gerarchico superiore. Grazie al telefono era disponibile un mezzo di comunicazione, per mezzo del quale i superiori potevano raggiungere il luogo dell'ordine al fronte durante la guerra di posizione. E di questo venne fatto ampio utilizzo. Il generale Hermann von Kuhl, capo di Stato Maggiore di Rupprecht di Baviera, colse il punto, quando affermò: *"In particolare, i comandanti gerarchicamente superiore dovevano limitare la libertà di azione dei sottoposti e sorvegliare l'esecuzione degli ordini. Con la tattica d'incarico (Auftrag) dell'addestramento in tempo di pace non ce la saremmo cavata."*

L'esperto, generale del Württemberg Otto von Moser, annotò nel suo diario sul campo nel novembre del 1917: *"Due tipi di cancro consumano da lungo tempo i nostri stati maggiore: uno consiste nell'atteggiamento di sfiducia che si è insinuato più volte tra i vertici dell'esercito e i comandanti sul campo; le eccezioni confermano la regola. Questa sfiducia si esprime nel modo seguente: i comandanti vennero resi partecipi il meno possibile delle decisioni, cosicché non potevano formarsi un proprio giudizio o un'opinione casomai divergente, e neanche dare suggerimenti. Il secondo: in relazione alla guerra di posi-*

zione, poi, si diffuse una forma di controllo capillare, fino al singolo, il che è peggio, perché parte da una scrivania verde. [...] Il risultato è un sempre maggiore ottundimento dell'animo, e, tra alcuni generali, una totale resa verso una dubbiosa disciplina da cadavere verso il superiore. Ma proprio questo era richiesto, sebbene in così fosse compromesso il lavoro di squadra, necessario tra le diverse file dell'esercito." Non c'è bisogno di aggiungere nulla a questa citazione sulla realtà dell'Auftragstaktik nella prima guerra mondiale.

1.6 Arrivo a una conclusione:

La storia dell'Auftragstaktik, assieme alla storia del Pensiero Operativo, sono il grande racconto dell'esercito tedesco al tempo delle guerre mondiali e oltre. Si compone di diverse narrazioni intrecciate tra loro e sopravvive ai fallimenti delle due guerre mondiali. Col suo aiuto si è cercato di compensare la carenza di moderni mezzi di combattimento, al fine di vincere le guerre in Europa, pur esistendo svantaggi nei rapporti di forze. La canzone della sua vittoria è trasfigurata fin troppo miticamente, cantata fino a oggi in singole parti o interamente. Come spesso accade nella storia, questa narrazione non è nera o bianca, ma grigia con diverse sfumature. Questo riguarda lo sviluppo dell'Auftragstaktik. Bisogna distinguere, come spesso avviene tra mito e realtà, le richieste del piano normativo delle prescrizioni e la realtà della prassi.

La genesi dell'Auftragstaktik è un processo continuo la cui radice è da ritrovare nel diciannovesimo secolo. L'introduzione dell'Auftragstaktik come stile di comando era una reazione ai problemi di leadership nel momento in cui si istituzionalizzava l'esercito di massa e dovevano essere concepite operazioni sempre più complesse. Inizialmente vi fu la necessità di guidare in maniera veloce e flessibile raggruppamenti di truppe più grandi, sparsi su ampie distanze, cosa che portò l'Auftragstaktik a essere, all'inizio del secolo successivo, la forma diffusa di leadership per l'esercito tedesco, sia sul piano tattico che operativo. L'Auftragstaktik si sviluppa non come risultato di una concezione libertaria dell'uomo, ma per una necessità pratica: la non 'pianificabilità'² della guerra moderna. Mentre

²Si traduce qui con 'non pianificabilità' il termine tedesco 'Unübersichtlichkeit', che viene normalmente tradotto in italiano con i termini 'non perspicuità' e 'non panoramicità', aggettivi che non si adattano al sostantivo di 'guerra'. L'idea sottesa all'etimologia del termine è quella del possesso di una visione dall'alto di un fenomeno, come lo si potrebbe avere da una collina

altre nazioni cercavano di combattere l'incertezza della guerra dando ordini precisi e dettagliati, si era convinti in Germania fin dai tempi di Moltke che il caos della guerra non potesse essere controllato "dall'alto". Perciò si preferì conferire autonomia ai comandanti, nei limiti della sintonia con la leadership superiore. L'Auftragstaktik era e rimane un "sistema di ausili" – come la intendeva Moltke, il Vecchio.

L'Auftragstaktik, però, basandosi sull'autonomia, era intesa da molti comandanti come biglietto gratuito per l'arbitrarietà. Molti esempi di azioni autonome, descritti nella letteratura di settore, erano in realtà pura arbitrarietà, non inclini a perseguire l'obiettivo dei comandi sovraordinati, né erano mossi nei confini dati dall'uniformità dell'azione nell'area della battaglia. La situazione divenne meno negativa nel momento in cui gli elementi normativi dell'Auftragstaktik vennero messi per iscritto. La perdita di autorità è fino ad un certo livello intrinseca all'essenza dell'Auftragstaktik. Eppure, essa legittima espressamente in circostanze caotiche la conduzione autonoma e responsabile del combattimento in sintonia con la leadership superiore. Gli svantaggi espressi, sebbene non siano da sottovalutare, si confrontano con un guadagno di flessibilità e una maggiore consapevolezza di responsabilità. Questo permise alla leadership tedesca di poter reagire sempre più celermente alle frizioni della guerra, perfino a livello tattico. In questo risiede il vantaggio rispetto a un sistema di ordini centralizzato. Tuttavia si mostrò già durante la Prima Guerra Mondiale quanto velocemente la leadership militare potesse essere pronta a limitare nuovamente l'Auftragstaktik decentralizzata e personalizzata, nella tendenza a tenere sotto stretto controllo gli ordini che i comandi in sottordine impartivano, nella realtà del combattimento. Il doppio volto dell'Auftragstaktik si palesa in un altro importante aspetto del comando: la responsabilità. D'altronde questa non vi può essere in assenza di libertà. Schlieffen espresse questo dilemma puntualmente: *"Questa (riferito all'Auftragstaktik) è una cosa molto bella, ma i subordinati devono aver chiaro che essi vengono coinvolti anche nella responsabilità"*. Per i sottoposti questo lato è spesso ignorato, anche se enunciato e puntualizzato direttamente dai mol-

o su una mappa, in quanto 'über' sta per 'sopra' e 'sichtlich' significa 'visibile'. In base a queste considerazioni si è pensato di tradurlo, in relazione al sostantivo 'guerra', come 'non pianificabile': letteralmente 'non facilmente riportabile su un piano'. Questa scelta sembra in armonia con la proposizione successiva nel testo, che motiva la caoticità della guerra moderna tramite la sua impossibilità di essere controllata dall'alto, cioè direttamente dal generale di Stato maggiore.

ti propugnatori dell'Auftragstaktik. Questo non deve essere espresso in maniera fraintendibile, perché come nella vittoria si conferiscono le ricompense, così in caso di fallimento può essere comminata la pena e avvenire la rimozione dal comando, vale a dire: gli errori non saranno perdonati e sono da attribuire anche ai comandanti subordinati. Infine, il superiore deve avere molta fiducia nei suoi sottoposti e al superiore viene data in acconto molta fiducia. I rischi sono quindi da entrambe le parti della linea di comando.

L'esercito tedesco venne comandato in entrambe le guerre, nonostante le molte limitazioni dall'alto, secondo l'Auftragstaktik a volte con grandi successi tattico-operativi, anche in situazione di svantaggio. L'Auftragstaktik è oggi ancora il metodo di comando in vigore nell'esercito tedesco. La Bundeswehr si è strettamente uniformata alla concezione dell'uomo che rispetta la legge fondamentale dello Stato e la morale (Innere Führung). Si appoggia stabilmente su una disciplina critica, sull'autonomia e non per ultimo su una buona formazione. Si sentono sempre come al solito toni critici, che mi ricordano gli sviluppi della Prima Guerra Mondiale: una burocrazia degenerata, controlli e stili di leadership impersonali – oggi si direbbe: leadership per e-mail! E come è oggi la cultura dell'errore? Auftragstaktik, secondo la nostra concezione, significa anche ammettere l'errore: "Ogni comandante deve continuamente essere consapevole che la dimenticanza o l'omissione costituiscono un pesante aggravio come un passo falso nella scelta del mezzo.". Questo viene detto nella FuG 1921 e nella Guida delle truppe 1933 o come anche io ho imparato nell'addestramento tattico: "Meglio una decisione sbagliata che nessuna decisione". Può essere giusto anche così, ma sinceramente: ammettiamo noi davvero gli errori?

Infine, si pone a mio parere la domanda se l'Auftragstaktik avrà in futuro ancora possibilità di esistere, notando il drammatico aumento della burocrazia, la regolamentazione e il controllo della leadership militare e politica, che grazie ai moderni mezzi di comunicazione arriva fino all'ultimo convoglio.

Ritengo che si debba riflettere e discutere su questo.

2

Un aspetto cruciale nel paradigma dell'Arte del Comando, nel quadro della Cultura organizzativa militare, con attenzione allo strumento militare terrestre

2.1 Prefazione

Le moderne operazioni militari sono caratterizzate da un'elevata varietà di situazioni impreviste a cui occorre far fronte con efficacia e tempestività. Tali complesse condizioni ambientali comportano la necessità di spostare verso il basso le decisioni nella catena gerarchica e di esercitare un controllo sull'esito della missione piuttosto che sull'esecuzione delle singole attività tattiche. Le logiche di decentramento decisionale sono riconducibili alla dottrina del *Mission Command*, ampiamente nota ma non sempre adottata dalle moderne forze armate. Al *Mission Command* corrisponde una concezione militare del comando in cui le decisioni sono frutto di una approfondita analisi situazionale in cui si interpretano le evidenze raccolte sul campo unitamente agli intenti dei comandi superiori

per selezionare in maniera creativa opzioni di manovra che superano gli schemi di intervento predefiniti. Il *Mission Command* richiede una completa sintonia di intenti con i comandi superiori, la fiducia reciproca tra comandanti e unità operative e una forte capacità di cooperazione tra le unità di manovra disponibili. Al comandante di grado inferiore è demandata infatti sia l'iniziativa che la responsabilità sulle modalità per il raggiungimento dello scopo della missione. Le logiche del *Mission Command* sono in contrasto con le nuove capacità di monitoraggio e controllo remoto, garantite dalla digitalizzazione dei moderni sistemi d'arma. Le tecnologie digitali comportano infatti un appiattimento della linea gerarchica e la possibilità di riprodurre reali situazioni operative in ambienti virtuali. Tutto ciò favorisce l'accentramento decisionale e prevede una rigida applicazione di procedure standard e il pieno rispetto delle regole d'ingaggio. Il controllo dunque in questi casi si esercita sullo svolgimento delle singole attività tattiche e non sul raggiungimento degli obiettivi. In caso di errori, la disponibilità del dato aumenta anche l'affidabilità del sistema sanzionatorio, finalizzato soprattutto alla massimizzazione dell'efficienza nell'esecuzione di compiti ripetitivi.

Una moderna concezione militare del comando dovrebbe tener conto del dualismo tra unità rigidamente controllate da remoto e unità adattive semi-autonome. I due paradigmi di comando e controllo sopra esposti possono coesistere ed essere applicati in base alle contingenze. Da un lato l'organizzazione militare deve far fronte a esigenze ordinarie per le quali si richiede il rigido rispetto di procedure eseguite con la massima efficienza in regime sanzionatorio. Dall'altro, essa deve saper rispondere tempestivamente a esigenze impreviste mediante la cooperazione tra forze di manovra in grado di rispondere a situazioni di crisi interpretate dal comandante a cui è stata affidata la missione. Far coesistere i due paradigmi rappresenta dunque una delle principali sfide nell'organizzazione delle moderne forze armate. Quali difficoltà emergono nel combinare meccanismi di coordinamento, come gerarchia, regole e sanzioni, con meccanismi basati su iniziativa, creatività e cooperazione? Com'è possibile trarre dai successi del passato spunti di ammodernamento organizzativo per il futuro? A queste domande intende rispondere in maniera originale e approfondita l'analisi del Gen. Venci che si concentra sulle condizioni organizzative che favoriscono l'adozione del *Mission Command*. Conseguire allo stesso tempo obiettivi talvolta contrastanti quali efficienza, efficacia e prontezza, richiede interventi che incidono non solo su strutture e mezzi ma anche su schemi cognitivi, individuali

e di gruppo. Ne è un esempio l'addestramento continuo di comandanti e unità di manovra all'interno di una scenarizzazione operativa sempre attuale e aggiornata. L'addestramento è finalizzato a creare condizioni favorevoli per attuare la dottrina del *Mission Command* e deve porre comandanti e unità di manovra di fronte a scenari complessi in cui applicare gli schemi concettuali appresi. Inoltre l'addestramento interviene a livello relazionale e contribuisce a sviluppare fiducia reciproca tra i militari e tra questi e i sistemi d'arma a disposizione.

Un primo punto evidenziato consiste dunque nell'importanza cruciale dell'addestramento per le organizzazioni militari, come elemento imprescindibile per garantirne prontezza ed efficacia. L'analisi del Gen. Venci prosegue poi lungo un'altra dimensione, quella della cultura organizzativa che mette in luce ulteriori condizioni necessarie al miglioramento delle performance in forza armata. L'autore utilizza le categorie scheiniane di artefatti, valori dichiarati e assunti taciti e condivisi per mettere in luce i possibili attriti che si manifestano quando le risorse a disposizione non consentono il raggiungimento dei necessari livelli di efficacia operativa. In particolare l'analisi evidenzia le ricadute negative sull'efficacia percepita e sul clima di fiducia in presenza di artefatti in contrasto con i valori dichiarati. Tra gli esempi di artefatti proposti dall'autore vi sono tabelle organiche incomplete, sistemi d'arma e tecnologie obsolete e addestramento inadeguato. Alla percezione di una scarsa capacità operativa si affiancano ulteriori elementi disfunzionali che alimentano una sottocultura distante da principi e valori dello spirito militare. Secondo l'antropologo Ward Goodenough (1970) la cultura è nelle menti e nei cuori delle persone. Un insieme di tradizioni acquisite che governano ciò che si intende conoscere, pensare e sentire affinché siano rispettati gli standard di appartenenza. Alcuni studiosi hanno posto l'accento anche su segni e simboli che veicolano la cultura all'interno delle organizzazioni, attraverso regole condivise che governano gli aspetti cognitivi e affettivi di appartenenza e altri mezzi di espressione.

L'analisi della cultura organizzativa militare proposta dal Gen. Venci denota invece i tratti di una ulteriore visione della cultura organizzativa, quella funzionalista che si focalizza sulle relazioni di causa effetto tra strutture, forme culturali ed efficacia organizzativa. Coerentemente con la visione prescrittiva proposta da Edgar Schein (1985), il lavoro ipotizza una serie di strumenti in grado di contrastare le attuali derive disfunzionali e ne fornisce una validazione concettuale

basata su esempi e sulla narrazione di storie di successi e insuccessi. Il contributo fornito con questo secondo punto riguarda l'introduzione di strumenti di misurazione dell'efficacia/efficienza operativa che rappresentano un ulteriore artefatto per identificare le aree su cui intervenire per potenziare le capacità operative.

Sul piano metodologico la cultura organizzativa deve essere studiata all'interno di un contesto per poter prendere in esame l'intera transazione normativa: le concezioni manageriali della cultura, la loro attivazione e le risposte dei membri. L'esperienza maturata dall'autore che per oltre 40 anni è stato al comando di unità operative, logistiche e di addestramento nazionali e internazionali, conferisce allo scritto dei tratti etnografici che ne aumentano l'efficacia narrativa, riuscendo a cogliere e comunicare i dettagli dell'ambiente culturale. La forza di una etnografia risiede proprio nell'attenzione ai dettagli. Il focus sulle routines, sulla vita di tutti i giorni e lo sforzo di comprendere il punto di vista di chi vive le situazioni. In questo modo si tende a sfuggire dalle generalizzazioni, mettendo in discussione punti di vista ideologici dominanti in favore di significati oscuri e offrendo immagini, interpretazioni e fatti che contribuiscono al dibattito. A rendere ancora più piacevole la lettura sono i riferimenti a figure e fatti del passato che hanno contribuito a formare gli assunti taciti e condivisi che sottendono la sottocultura del *Mission Command*. Sebbene la cultura militare sia stata ampiamente studiata in relazione ai trend culturali nella società, meno lavoro è stato svolto sul tema della cultura organizzativa militare. Questo perché si ritiene che nel contesto militare sia già prevalente il controllo normativo e vi sia piena identificazione del militare con l'istituzione che rappresenta. In altre parole, sembrano risolti in partenza i problemi di allineamento degli interessi individuali con quelli organizzativi che preoccupano il management di aziende pubbliche e private. Le novità introdotte negli ultimi anni nelle organizzazioni militari hanno fatto però venir meno queste peculiarità riattivando l'interesse per lo studio della relazione tra cultura ed esercizio del controllo nelle organizzazioni militari, soprattutto in situazioni in cui è richiesta capacità operativa dinamica. Nelle imprese private, il controllo normativo esercitato attraverso culture forti e applicato all'esercizio dei compiti di routine si è dimostrato spesso disfunzionale in diversi contesti. Questi temi meritano senz'altro approfondimenti per lo sviluppo di teorie organizzative a cui possa ispirarsi una moderna concezione militare del comando.

Paolo Spagnoletti

2.2 Premessa

La peculiarità dell'azione di comando orientata al compimento della missione, *Mission Command*, consiste nel prevedere che i comandanti subordinati, nell'eseguire la missione ricevuta, possano agire di propria iniziativa quando le circostanze lo richiedono. Si tratta tuttavia di una iniziativa condizionata, nel senso che essa sarà accettabile se congruente con la 'missione' (compito ricevuto e scopo dell'operazione, ovvero compiti delle unità dei livelli gerarchici sovraordinati). Tale modalità d'azione possiede il vantaggio di consentire la scelta dell'opzione giusta da parte del comandante sul campo quando le condizioni del momento sono diverse o variate da quelle previste dagli ordini ricevuti; quindi di sfruttare le situazioni favorevoli, imprimendo celerità all'azione anche per mantenere l'iniziativa, senza attendere che si attivino i processi decisionali dei comandi sovraordinati e nuovi ordini pervengano lungo la catena di comando³. Tale prospettiva – lo dimostra la storia militare – va contro prassi consolidate secondo cui l'esecuzione degli ordini segue schemi prestabiliti.

Una visione questa che è anche nella tradizione: nel corso dei secoli, grandi masse di soldati venivano portate in battaglia in formazioni serrate, mediante tattiche ispirate all'ordine chiuso. Tuttavia, risalgono già alla Grande Guerra i primi esperimenti in Occidente della "tattica del compito", *Auftragstaktik*, (migliore traduzione sarebbe tattica dell'incarico) da parte di unità germaniche e i militari continuano a mostrare interesse per tali concetti, cercando di superare le difficoltà insite nell'adozione di questa filosofia di comando, che richiede elevate e approfondite competenze professionali a tutti i livelli e uno spirito d'iniziativa ben radicato. Inoltre, i militari sono consapevoli di un fenomeno che costantemente si propone in ogni operazione, di qualsiasi entità essa sia, quello dell'"attrito": la realtà sul campo è sempre diversa da come la si è immaginata e da come

³Per il concetto di Comando decentralizzato, ovvero *Mission Command*, si veda:

- Esercito Italiano. PSE – 5.02 Il Processo di Pianificazione nelle Grandi Unità e nei Gruppi Tattici (PDP2018);
- Headquarters, Department of the Army. ADP6-0 *Mission Command*. 2019, disponibile all'indirizzo: (https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN18314_ADP%2060%20FINAL%20WE)

la si possa vedere dall'interno di un posto comando; e occorre tenere conto di un certo grado d'indeterminatezza che nemmeno la tecnologia riesce a ridurre. Dunque, il punto di vista di chi è sul campo conta molto e a lui occorre dare libertà d'azione. Naturalmente libertà di decidere in autonomia, ma secondo ben determinati schemi concettuali, come già evidenziato. Tuttavia, nel contesto attuale⁴ e per le tecnologie disponibili la tendenza conduce per un verso la riduzione dei livelli gerarchici e contemporaneamente alla possibilità che i comandi sia tattici che operativi riescano a esercitare un più pervasivo controllo della situazione sul campo. Infatti, con l'Information Communication Technology (ICT), ovvero, con la spinta informatizzazione delle strutture di comando e controllo, un comandante collocato all'interno di un centro decisionale riesce a gestire in tempo reale una considerevole mole di informazioni, sicuramente in numero maggiore che se adottasse i sistemi analogici preesistenti all'automazione. In sintesi, almeno in teoria, appare ora più remoto che i comandanti sul campo possano trovarsi non più collegati con i comandanti sovraordinati, in situazioni mutate rispetto alle previsioni, e quindi nella necessità di agire in autonomia, di propria iniziativa.

Dunque, la tendenza imposta dalla tecnologia ormai matura è verso l'accentramento e la riduzione dei livelli gerarchici. Infine, come non tenere conto della burocratizzazione dei processi tipici dell'azione operativa militare, oggi divenuta la norma presso tutte le Forze Armate. Così, se da un punto di vista operativo conferire capacità d'iniziativa ai comandanti in sottordine può essere vincente, nondimeno occorre constatare che tale processo si sostanzia implicitamente nel meccanismo della delega, il quale – è noto – non implica che anche la responsabilità sia conferita al delegato. In altri termini, il comandante in sottordine agirebbe di sua iniziativa in base alla filosofia del Mission Command, ma resterebbe responsabile dell'azione (e di eventuali condotte censurabili) il comandante sovraordinato: e come pretendere che questi non eserciti la sua potestà di controllo? Che non lo vincoli a una più rigida prassi di esecuzione rigorosa al proprio ordine, in antitesi con la filosofia in argomento? Dunque, ecco emergere una remora significativa a tradurre la filosofia del *Mission Command* in prassi. Quindi, quella burocratizzazione andrebbe risolta con una norma ad hoc, cogente, in

⁴SMD III/CID. "Capstone Concept CC-001. Implicazioni Militari dell'ambiente operative future". (2012)

maniera da poter determinare l'azione giudicante in caso di evento sfavorevole, tale da richiedere la valutazione dell'operato della linea di comando sotto il profilo del dolo e della colpa. Da quanto sin qui esposto dovrebbe già emergere la valenza culturale del *Mission Command*. Infatti abbiamo visto che tale buona prassi ha implicazioni dottrinali, per quanto attiene all'Arte del comando e alla Funzione operativa del comando e controllo; scientifiche, per quanto concerne l'ICT applicata ai Posti Comando; e giuridiche, attinenti all'istituto della delega, ancorché nel quadro dell'azione tipicamente militare. Nondimeno, come vedremo meglio più avanti, nel comando decentralizzato esistono forti implicazioni di carattere psicologico. In sintesi, il tema in argomento richiede una visione d'insieme: un approccio culturale, appunto.

2.3 Cultura organizzativa militare

La Scienza dell'Organizzazione e la Psicologia del Lavoro negli ultimi decenni hanno elaborato alcuni paradigmi con cui è possibile osservare e interpretare le dinamiche aziendali, razionalizzare il funzionamento delle strutture organizzative, gestire le trasformazioni quando queste si rendano necessarie e migliorare la performance individuando ed eliminando le situazioni disfunzionali. Ma è utile ricorrere a tali teorie soprattutto perché esse consentono di collocare l'intera realtà fenomenica del mondo militare – quella tangibile e quella immateriale come la cultura, i sentimenti e gli stati d'animo – in un quadro d'insieme le cui parti componenti sono poste in relazioni reciproche: relazioni di influenze se non anche di causa ed effetto finalmente evidenziabili e misurabili. In questa maniera si potrà agire come collocandosi all'esterno del sistema, osservandone il funzionamento, per esempio quando è necessario introdurre cambiamenti o più frequentemente alla ricerca di un miglioramento delle performances. Dunque, tra le numerose teorie, quella di Edgar Schein⁵ ci è sembrata appropriata per esaminare la realtà militare, anche se la peculiarità di questa ha richiesto uno sforzo di elaborazione concettuale per adattare i concetti astratti dello Schein alla complessa realtà contingente; e diciamo subito che nel fare questo ci siamo sentiti liberi di interpretare il paradigma scheiniano e ideare nuove argomentazioni.

Quindi auspichiamo che l'attività di ricerca sul campo, in futuro, possa confermare o se necessario rettificare tali argomentazioni, sempre nell'interesse della

⁵Edgar H. Schein. "Culture d'impresa". Raffaello Cortina Editori (2000)

comunità militare e a vantaggio della sicurezza nazionale. In tale prospettiva, al riguardo del concetto di *Mission Command*, le difficoltà nell'adottare uno stile di comando "orientato alla missione" non sono solo imputabili alle prassi. Esse trovano ragion d'essere appunto nella Cultura organizzativa militare, nei suoi Valori dichiarati, nei suoi Artefatti e negli Assunti taciti e condivisi che emergono dalle citate prime due categorie. Faremo così costante riferimento a questo paradigma che determina natura e modi di essere e di operare nelle forze armate. Ma la Cultura organizzativa militare è un fenomeno dinamico, differente per ogni realtà organizzativa e mutevole nel tempo, a seconda delle circostanze. Una materia complessa, quindi e in continua evoluzione, pertanto da aggiornare in base ai guadagni della scienza e tenendo conto dell'evoluzione delle strutture organizzative.



Figura 1: Secondo E. Shein, la Cultura organizzativa è una fenomenologia della realtà aziendale incentrata sulle tre categorie illustrate in figura. Rappresentiamo in forma ridotta la categoria degli Assunti taciti e condivisi per significare che una Cultura organizzativa non disfunzionale si esprime principalmente attraverso i valori e gli Artefatti. Le frecce indicano le reciproche interazione.

2.4 L'Arte del comando come fenomeno culturale (di cultura organizzativa)

L'Arte del comando e gli stili di leadership sono una componente della categoria dei Valori dichiarati, trovando essi prescrizione dottrinale all'interno di pubblicazioni tecniche, codici e manuali. Così come anche la Funzione operativa del Comando e Controllo trova ampia declinazione nelle pubblicazioni dottrinali. Inoltre la stessa va a informare e viene condizionata dai sistemi automatizzati che consentono l'elaborazione e la diramazione degli ordini: la già richiamata *Information Communication Technology* militare. Quindi essa è anche in stretta relazione con la componente degli Artefatti, perché artefatti sono i Posti comando e le reti di computer ad essi dedicate. Infine occorre considerare che nell'esercitare l'azione di comando i comandanti ai diversi livelli gerarchici possono ispirarsi a prassi e modalità che discendono dalla tradizione, se non anche dall'adozione di stili appresi sul campo, per imitazione. Quindi anche la categoria degli Assunti taciti e condivisi può influire sugli stili di comando adottati in concreto nelle unità. Entrando nel merito, la pubblicazione dottrinale dell'Esercito Italiano PSE – 5.02 "Il processo di pianificazione nelle grandi unità e nei gruppi tattici (PDP2018)" tratta in maniera approfondita il concetto di *Mission Command* e specifica le sue modalità attuative. Anche altre pubblicazioni dottrinali richiamano tale concetto, inoltre le forze armate statunitensi diffondono in rete la propria normativa in materia, con documenti molto ricchi di contenuti e nel fare ciò hanno reso disponibili interessanti testi sull'Arte del comando. Da noi poi il tema è correntemente ed esaurientemente presentato presso gli Istituti di formazione. Quindi - usando termini scheiniani - la filosofia *Mission Command* è, oggi, sì acquisita dalla comunità militare di riferimento attraverso i suoi Valori dichiarati della Cultura organizzativa militare, ma, nella prassi, tale filosofia trova applicazione? E se trova applicazione, l'uso che se ne fa consente il radicamento di una mentalità diffusa in tal senso? Ovvero, come è possibile creare una mentalità effettivamente ispirata al *Mission Command*? Che, è bene evidenziarlo, non è semplice spirito d'iniziativa, peraltro da sempre richiesto dai testi regolamentari⁶, ma una vera e propria struttura di pensiero, sostenuta da procedure operative, come vedremo meglio in seguito.

⁶Articolo 716, DPR 90/2012 Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare



Figura 2: I Valori dichiarati della Cultura organizzativa militare (in relazione con le competenze)

La risposta a tali domande sarà necessariamente articolata. Constatiamo preliminarmente che le attività tipiche della vita di guarnigione e le attività operative a bassa intensità richiedono essenzialmente l'applicazione di procedure più o meno codificate, ovviamente non disgiunta da diligente spirito d'iniziativa. Infatti, nella gestione corrente occorre seguire procedure standard; nei servizi di vigilanza e sicurezza ci si attiene a "consegne" e "regole d'ingaggio", veri e propri atti amministrativi che indicano i comportamenti da tenersi nella quasi totalità delle situazioni prevedibili. Ma questo è altra cosa rispetto alle operazioni condotte secondo la filosofia del *Mission Command*, quando la fluidità dell'azione richiede capacità di adattamento nel contesto degli scopi da perseguire. Quindi non possiamo non tenere conto del fatto che in ambito militare possano esistere due situazioni differenti, una ordinaria e prevalente in cui le procedure vengono svolte in maniera normata e consuetudinaria e una – quella delle operazioni più marcatamente dinamiche – in cui a un certo punto possa e debba esprimersi un più elevato grado di autonomia decisionale orientata alla missione da assolvere. Di questo occorre essere ben consapevoli perché i comportamenti tendono a essere abitudinari e le prassi acquisite nella vita di guarnigione potrebbero radicarsi, formando una mentalità non adatta a fronteggiare l'imprevisto.

Quindi, per creare l'attitudine a esercitare il comando orientato alla missione occorre un addestramento specifico, reiterato, in scenari operativi ad hoc e in si-

tuazioni che stimolino l'esercizio delle competenze concettuali dei comandanti, e la loro creatività. Però, come vedremo più avanti, ha senso parlare di competenze concettuali quando si concepisce l'azione militare con mentalità orientata alla manovra delle forze, ovvero con dinamismo. La teoria dell'Arte della guerra, qui da noi, non cita esplicitamente tra i suoi principi quello della 'Manovra'. Non-dimeno esso è implicito nei principii della 'Massa' e della 'Sorpresa'. E dovrebbe risultare evidente che i comandanti possono esprimere autonomia di decisione – in base a competenze concettuali – solo in un contesto in cui è conferita loro la possibilità di manovrare con le proprie forze, in particolare quando questo è richiesto da fattori contingenti e l'inerzia, l'attesa di nuovi ordini, precluderebbe ogni successo.

2.5 L'importanza di unità manovriere: un caso assai emblematico

In pratica, l'attacco manovrato, la difesa in profondità, il controllo del territorio su ampi spazi, queste situazioni operative comportano che le forze assegnate al comandante siano suddivise o divisibili in più aliquote capaci di cooperare, eseguendo attività tattiche armonicamente differenziate. Così, a tale scopo lo schema ternario sembra essere ricorrente e la ragione è individuabile nella natura stessa del combattimento: fissare/bloccare, attaccare/difendere, conquistare un obiettivo/sfruttare il successo. Conseguentemente, strutture organizzative prive di tali potenzialità (articolazione in componenti cooperanti) non consentiranno l'esecuzione di attività manovrate e conseguentemente anche la mentalità alla manovra potrà non essere considerata funzionale al successo. E in tale contesto neanche il *Mission Command* avrà ragion d'essere.

Nella storiografia militare un caso emblematico è costituito dall'azione condotta dal tenente Erwin Rommel nella battaglia di Caporetto, nell'ottobre del 1917⁷. Questi, sebbene rivestisse il grado di tenente, aveva alle proprie dipendenze un'aliquota di forze articolata in tre componenti: due compagnie di fanteria leggera e una di mitragliatrici, appositamente realizzate per essere trasportate. Questo gli consentì di sviluppare attacchi lungo direzioni convergenti, in pratica di accerchiare le postazioni italiane, complice anche il terreno particolarmente compartimentato, e di farle cadere per manovra, quindi non con assalti frontali.

⁷Konrad K. von Dellmensingen. "1917 lo sfondamento dell'Isonzo". Mursia (1981) pg.126 e seg.

Azione durante, ricevette ulteriori due compagnie di fanti per assolvere a compiti tattici diversi, come difendere i fianchi della penetrazione. Ancora, all'ufficiale "inferiore" Rommel furono assegnati 'enablers' (capacità aggiuntive abilitanti) senza le quali l'impresa sarebbe fallita: un'aliquota del genio srotolava lungo tutto il percorso i cavi telefonici con cui egli all'occorrenza avrebbe richiesto il fuoco d'artiglieria contro ostacoli particolarmente duri. Ecco in breve elencati gli elementi necessari per poter operare secondo la filosofia *Mission Command*: forze manovriere ed *enablers* disponibili a chiamata, un ambiente morfologicamente favorevole alla manovra e attitudine ad agire con iniziativa alla ricerca del successo, ma senza spregiudicatezza. Vediamo ora più in dettaglio come si forma quest'attitudine. Soluzioni al problema militare, a livello tattico, operativo o strategico, che possano essere vincenti, presuppongono un ben orientato addestramento dei comandanti. Oggi esiste la possibilità che questo addestramento venga condotto anche in modalità *constructive e virtual*⁸, con l'ausilio dei computer, e su ogni possibile scenario, modalità assai proficue per accrescere le capacità d'ideazione senza le quali i comandanti non potrebbero fronteggiare le sfide loro proprie con la necessaria inventiva. Quindi, in addestramento, dopo la fase iniziale di elaborazione degli ordini e di avvio della missione, occorrerà creare una situazione d'indeterminatezza sia modificando alcune variabili dello scenario, sia rallentando il flusso delle comunicazioni lungo il canale della linea in modo da obbligare il comandante subordinato a mantenere un'iniziativa congrua con lo scopo della sua azione. Quindi valutarlo e selezionarlo in base alle sue risposte.

Da un punto di vista meramente concettuale, gli ordini devono essere configurati come "*mission order*", come specifica la già menzionata pubblicazione dottrinale dell'Esercito Italiano. Ovvero, essi dovranno essere esplicativi dello scopo, dei compiti assegnati anche ai livelli gerarchici sovraordinati, orientati dai fattori di situazione che più possano condurre al successo, senza mai entrare in dettagli indicativi del 'come' l'azione debba essere condotta. Di contro, dovranno essere ben enunciati i vincoli, le limitazioni e tutto ciò che non si vuole che venga fatto. Ma anche i comandi sovraordinati dovranno orientarsi ai processi di lavoro che si ispirano al *Mission Command*, secondo l'assunto che il conferire

⁸Constructive: addestramento per posti comando, condotto avvalendosi di sistemi computerizzati per materializzare l'evolvere della situazione. Virtual: addestramento con le truppe su reti di computer che riproducono gli scenari; anche l'avversario gioca il suo ruolo.

libertà d'azione ai subordinati deve necessariamente implicare il conferimento di autonomia. Ritornando al caso storico cui si è fatto appena cenno, osserviamo che nel momento in cui è la colonna di Rommel che riesce a penetrare le linee difensive, nel settore del battaglione del Wuttemberg il concetto di gravitazione del maggiore Sprosser (il comandante di battaglione) deve necessariamente adeguarsi, magari mutare rispetto alla previsione, quindi la riserva cambia orientamento d'impiego: forse occorrerà con essa manovrare; infine anche il piano di fuoco deve essere aggiornato. Rapportando poi questi fatti agli scenari delle operazioni moderne, ben più complesse, si coglie lo sforzo concettuale e organizzativo che comporta una mentalità orientata al *Mission Command* e come debba mutare anche il modo di operare degli stati maggiori. Quindi, di fondamentale importanza appaiono oggi le riunioni dei comandanti in cui vengono chiariti a voce compiti, scopi e limitazioni e in cui viene inscenata la simulazione dello sviluppo dell'azione su plastico o su carta topografica.

2.6 L'ontologia del concetto d'azione del comandante

Esaminando meglio il concetto d'azione del comandante, il "come" assolvere la missione, osserviamo che esso andrà configurato, incardinato, sui quei pochi verbi transitivi del fare pertinenti all'azione militare: verbi che concretizzano le già richiamate "competenze concettuali" del comandante. Si tratta di predicati verbali accuratamente selezionati allo scopo di esprimere una sintassi capace di coniugare le attività tattiche⁹ assegnabili alle unità dipendenti con i Principi dell'arte della guerra¹⁰. Quella delle competenze concettuali è una materia degna di approfondimento, ma in questa sede ci limitiamo a enunciare la tesi secondo cui il *Mission Command* richieda il possesso di una terminologia ap-

⁹SME. PDE-1, La Dottrina dell'Esercito Italiano. 2018. (Le attività tattiche consistono nell'assolvimento di compiti militari nell'ambito delle diverse situazioni operative e, segnatamente, di combattimento. Ne riportiamo alcune a titolo di esempio: attacco, difesa di posizioni, sicurezza e controllo, ricognizione. Come si può constatare, esse attengono alle "attività militari" individuabili nell'ambito dello "spettro dei conflitti". Conseguentemente, essendo oggi particolarmente estesa la gamma di ruoli che può svolgere uno Strumento militare terrestre, anche le attività tattiche sono diventate numerose e questo comporta un più elevato livello di specializzazione da parte delle unità di manovra.

¹⁰SME. PDE-1, La Dottrina dell'Esercito Italiano. 2018. I Principi dell'arte della guerra citati dalla Dottrina nazionale sono: Economia, Massa, Sicurezza, Iniziativa, Sorpresa, Unitarietà di comando, Chiarezza degli scopi, Semplicità, Offensiva, Morale, Inseguimento.

propriata; che tale terminologia debba appunto poter connettere logicamente i principi dell'Arte della Guerra con le attività militari funzionali all'assolvimento dei compiti; che tale terminologia sia costituita da predicati verbali indicanti l'azione, che nel processo decisionale sono vere e proprie competenze concettuali, come appunto: "esercitare sforzi", "gravitare", "impiegare la riserva", "fasare l'azione" (tempi/fasi della manovra). Quanto detto è sicuramente una particolare configurazione del processo di elaborazione che sta al centro della pianificazione operativa; certamente una riduzione molto ardita della complessità di quel processo. Nondimeno, il *Mission Command* richiede un approccio di sintesi, basato sull'intuizione prima di tutto, al problema operativo e per potersi realizzare occorre trovare formule che i comandanti, a tutti i livelli, possano facilmente tenere a mente e poi applicare speditamente. Dunque, competenze concettuali per concepire dinamicamente l'azione, da tenere separate dalle numerose competenze organizzative. Quindi, lasciando allo staff il compito di occuparsi di queste ultime.

Dunque, dovrebbe essere ora evidente che, a livello di posti comando, l'esercizio delle pratiche maggiormente concettuali, secondo attività addestrative programmate ad hoc, in fase costruttive, possa favorire l'instaurarsi di una specifica attitudine al comando orientato alla missione. Ciò anche per contrastare le abitudini a operare secondo procedure del "tempo di pace" che necessariamente sono più rigide. Analogamente, le unità di manovra, nel corso di attività addestrative virtual e live, sul campo, dovranno poter sperimentare in fase di condotta la possibilità di sfruttare ogni situazione per ricercare il successo, in un contesto concettuale orientato dalla missione e non vincolato ai singoli compiti tattici. In altri termini, sul campo, le unità dovrebbero avere la possibilità di sviluppare un'azione non consistente in una singola attività tattica, come avviene nelle esercitazioni dimostrative, bensì un insieme articolato delle stesse, nel quadro di una missione. Cosa questa difficile da realizzare quando si opera all'interno delle aree addestrative militari, sempre più ristrette e limitate nel numero. Se una mentalità dinamica e capace di concepire ogni utile iniziativa richiede schemi originali di pensiero e quindi una formazione ad hoc, parimenti occorrono risorse adeguate per le infrastrutture addestrative e per l'impiego del personale e delle unità organiche in ciclo di addestramento, in sede e fuori dalle sedi stanziali. Ma occorre anche un approccio al tema della difesa radicalmente differente: le esercitazioni live nello scenario war andrebbero condotte

come era in uso nella Nato all'epoca della Guerra Fredda, sul suolo della Repubblica Federale Tedesca, a partiti contrapposti, sul territorio e senza limitazioni di ordine "sociale". Conseguentemente, una Politica militare disattenta a tale necessità, come quella che stiamo vivendo in questa fase storica e di recessione, non può che andare a detrimento della citata Funzione Operativa del Comando e Controllo, anche per quanto attiene alla formazione delle attitudini del personale in comando. La conseguenza è l'irrigidimento delle procedure operative secondo schemi più tradizionali, per questo facili a riproporsi. Il che andrà anche a riverberarsi sulla Cultura organizzativa militare nel suo complesso, negativamente, ovvero depotenziandola nei suoi Valori, degradando i suoi Artefatti e come vedremo meglio più avanti, accrescendo il ruolo degli Assunti taciti e condivisi: quella categoria scheiniana che raccoglie le prassi adattive inventate per sostenere il carico di stress prodotto dalle situazioni disfunzionali, con i suoi correlati stati d'animo, le sue verbalizzazioni attraverso motti di spirito e narrazioni sovente molto originali.

2.7 Aspetti psicologici dell'azione di comando

Il rapporto di fiducia tra i componenti della linea di comando è la codicio sine qua non del *Mission Command*. E' facile comprendere come tale fenomenologia sia piuttosto delicata. Se non si ha piena fiducia dei collaboratori si tenderà ad accentrare invece che delegare. Nondimeno, l'iniziativa attecchisce quando si nutre la fiducia che il proprio comandante sia ragionevolmente disponibile ad accettare eventuali errori giustificabili. E che lo stesso errore non ricada sul comandante sovraordinato secondo le logiche della ricerca del colpevole a ogni costo. In altri termini, se in una organizzazione, al verificarsi di un insuccesso o di un incidente, è norma che debba per forza seguire comunque la sanzione, anche se l'errore è giustificabile, che quindi si ricerchi con perverso automatismo il colpevole - se non anche un capro espiatorio in una logica di sotterfugio -, evidentemente ogni soggetto che opera in quell'organizzazione tenderà a estraniarsi, a rifuggire dalle responsabilità e conseguentemente non sarà animato da spirito d'iniziativa. Dunque, esiste una cornice culturale che può favorire o ostacolare il *Mission Command* cui il sistema sanzionatorio ne è parte significativa. Per le forze armate, il rischio che ciò accada non è remoto. Infatti, in quanto corpo dello Stato a sé stante, latore della violenza istituzionalizzata, es-

se saranno sempre oggetto di specifica attenzione e controllo, ovviamente e giustamente. Un'azione dunque legittima, ma che crea una forte pressione sulla linea di comando, dal vertice a scendere. Un ostacolo oggettivo, da superare con una solida cultura organizzativa, ovvero con una ben radicata competenza professionale distribuita su tutti i livelli e da esprimersi nel principio di responsabilità. Con questo termine intendiamo quel fattore culturale secondo cui un individuo può sentirsi più o meno obbligato a dedicare le proprie cure a ciò di cui è chiamato a occuparsi: l'intensità di questo orientamento fa, ovviamente, la differenza. Il senso di responsabilità in ambito militare è un valore ampiamente riconosciuto e richiamato all'articolo n.717 del Testo Unico delle norme sull'Ordinamento Militare. Nondimeno, esso costituisce anche virtù di ordine sociale, che muta da cultura a cultura e che come tale deve essere favorito, coltivato. Anche richiesto a ogni singolo individuo, quando invece la tendenza qui da noi è la deresponsabilizzazione generalizzata e l'accentramento della responsabilità nei vertici organizzativi. Dunque, senza responsabilizzazione generalizzata di tutti gli individui che compongono una struttura organizzativa, anche in punta di Diritto, con norme informate a questo principio, il *Mission Command* non potrà mai trovare applicazione pratica.

Volendo trarre una prima sintesi, dal punto di vista psicologico i comandanti devono essere ben compresi e seguiti, i sottoposti devono essere formati e addestrati alla responsabilità e potersi sentire tutelati nell'agire con intelligente iniziativa. Quindi occorre che si diffonda la cultura della tattica del compito, del decentramento dell'iniziativa dai minimi livelli ordinativi sino ai più elevati livelli gerarchici. Esaminando la figura del comandante è imprescindibile che egli sappia guadagnare la fiducia dei propri gregari. Tuttavia, il fenomeno della fiducia non è esclusivamente soggettivo perché esistono anche fattori ambientali. Infatti, per ottenere questa speciale condizione – appunto la fiducia –, all'interno di organizzazioni estese e complesse come le unità militari, occorre una buona organizzazione e condizioni a contorno favorevoli. Le risorse umane devono essere ben selezionate e in continuo addestramento di amalgama, quel tipo di addestramento orientato all'approntamento, cioè all'esecuzione di attività tattiche complesse, secondo scenari operativi ad hoc. Altrimenti, i legami di gruppo non si formano, né a livello di team né a livello superiore. Questo fenomeno è palese per i militari, ma è del tutto incomprensibile per chi non ha mai sperimentato la vita di reparto e può fare unicamente riferimento alle organizzazioni civili, che

funzionano secondo logiche loro proprie, dove non ha senso parlare di addestramento di amalgama e di sperimentazione protratta di situazioni operative al limite. In generale, l'esecuzione di tale addestramento per l'approntamento delle unità dovrebbe essere svolto tenendo conto delle esigenze di difesa e sicurezza nazionali, con attenzione agli "scenari war", secondo quanto contemplato al primo comma della legge 331 del 14 novembre 2000. Lo scopo di tale attività, centrale in tutti gli eserciti, è in estrema sintesi l'efficienza e l'efficacia operativa delle unità in situazioni di guerra, il che significa essere pronti in breve tempo a schierarsi per combattere e a farlo se necessario in maniera vincente. Solo così, dando la possibilità ai comandanti di addestrare con continuità la propria unità e di testarla con procedure di autovalutazione, si svilupperà una speciale conoscenza reciproca e si formeranno i legami di gruppo.

Dunque è in tale contesto che potranno essere introdotti processi di comando e controllo ispirati alla filosofia del *Mission Command*, e far maturare in tutti le necessarie attitudini. I comandanti impareranno a valutare e accettare il rischio di eventuali errori commessi dai subordinati nell'ambito della libertà d'azione a essi conferita, peraltro minimizzandolo per effetto della conoscenza reciproca e della selezione che si sarà potuta realizzare. Ma se il clima culturale non è favorevole e l'addestramento non viene condotto in modo realistico e orientato verso gli scenari più complessi delle situazioni di guerra non potranno che emergere quelle tendenze all'accentramento delle decisioni, al controllo spinto sui dettagli, all'occorrenza, di fronte all'insuccesso piccolo o grande che sia, anche alla ricerca del capro espiatorio, insomma tutto ciò che soffoca lo spirito d'iniziativa.

Come già accennato, che l'addestramento debba costituire la principale ragion d'essere di ogni reparto militare in tempo di pace è un fatto acclarato per ogni soldato: egli sa che tramite l'addestramento si genera l'efficienza, l'efficacia e la prontezza delle unità. Ma, di contro, chi non è militare tenderà a ignorare questa verità lapalissiana. Se avrà potere di decidere, derubricherà l'addestramento dalle priorità, come se lo strumento militare fosse assimilabile alle forze di polizia, cui basta la formazione acquisita nei periodi di istruzione. Quindi, se questo accade, l'esito sarà un mutamento di paradigma culturale, incompatibile con la condizione militare. Un rischio che esiste quando è scarsa la percezione della specificità militare o semplicemente mancano nei decisori strategici gli sche-

mi interpretativi necessari. Forse un tempo, con l'esperienza della coscrizione obbligatoria, tale specificità poteva essere più facilmente compresa perché una buona parte della popolazione aveva sperimentato la vita militare. Quindi, è reale il pericolo che le logiche profonde della condizione militare restando incomprese vengano poi represses da fenomeni culturali predominanti. Sintetizzando, il requisito di base del *Mission Command* è la fiducia reciproca, che a sua volta si fonda sul riconoscimento di capacità professionali; nonché l'accettazione dei rischi che comporta ogni delega, in particolare quando è più difficile esercitare il controllo. Quindi, questa complessa fenomenologia che sta alla base del comando decentralizzato presuppone una serie di condizioni che a nostro parere sono vincolative: addestramento realistico condotto su scenari complessi e in maniera continuativa ed efficace selezione del personale, cui i comandanti devono concorrere direttamente.

Quanto sin qui sostenuto non esclude, tuttavia, che possano esistere comandanti particolarmente vir- tuosi, dotati di carisma e capaci di assumersi terribili responsabilità; che anche in circostanze del tutto sfavorevoli riescano a esprimere un'azione di comando vivificante, coinvolgente, capace di generare nei gregari una dedizione incondizionata unita a uno speciale coinvolgimento, che si traduce anche in spirito d'iniziativa. Per loro l'azione di comando è sempre ispirata alla valorizzazione di ogni singolo subordinato e il *Mission Command* diventa la pratica ricorrente, magari senza averne conosciuto la filosofia. Così, questi comandanti rendono le unità efficienti al massimo grado e possono riuscire in azioni altrimenti impensabili. Ne riportiamo un esempio che ha ottenuto riconoscimento unanime e documentato, utile a chiarificare l'assunto. Ma prima è d'obbligo una breve digressione sul tema dell'Etica in ambito militare. La pratica del *Mission Command* presuppone una radicata etica militare per due ordini di ragioni: il primo corrisponde al maggiore grado di libertà che essa conferisce nell'esecuzione degli ordini e a maggiore libertà deve necessariamente corrispondere maggiore responsabilità; il secondo attiene alla dimensione etica dei comandanti, che devono sapersi far accettare dai propri subordinati e quindi devono possedere le virtù di chi deve guidare altri uomini all'azione. Gli eserciti regolari, nella loro cultura non mancano di un paradigma etico-deontologico. Alla base c'è il già richiamato principio di responsabilità: tutti i militari sono responsabili di fronte al dovere, cioè devono saper prendersene cura. I comandanti, in più, possiedono la responsabilità del comando, che oltre al perseguimento

della missione, condivisa con i sottoposti, come di tutte le risorse a loro affidate. Essere responsabili equivale a prendersi cura, che nella cultura contemporanea è il principio morale per eccellenza, l'imperativo categorico riconoscibile anche in un'epoca di scientismo riduzionista¹¹. In sintesi, tra le virtù di un comandante, quella fondamentale è il suo senso di responsabilità non soltanto nel portare a termine la missione, ma anche nel governare le persone poste sotto il proprio comando. E il senso di responsabilità nella cura del personale non è disgiunto da altre qualità etiche come l'empatia e la com-passione: qualità necessarie per entrare in relazione con l'altro; l'obbedienza intelligente e attiva agli ordini, quindi la disciplina. Ancora, occorre una cultura consapevole dei valori di Patria e di senso civico che ispiri la volontà di servire lo Stato con consapevolezza e determinazione, affrontando con coraggio situazioni di rischio in combattimento. Giova qui un esempio chiarificatore di quanto appena esposto. L'ufficiale che richiamiamo alla memoria si chiama Gianfranco Chiti¹², nasce nel 1921, frequenta dapprima la Scuola Militare di Roma, poi l'Accademia di Modena, ma in maniera accelerata perché è scoppiata la guerra.

Un suo pari grado all'epoca della prima assegnazione al reparto riferisce: "...giunti al 3° Granatieri fraternizzammo ancora di più. Trovammo subito una pensione accogliente non molto lontana dalla caserma di quei granatieri (erano giovani di leva appena mobilitati) che avremmo dovuto preparare per la guerra ormai dichiarata. In poco tempo Chiti conquista l'ambiente. Tutti lo cercavano (granatieri e civili) per una parola di conforto, talvolta anche senza motivi! Era il miracolo del suo carisma, della sua innata capacità di comunicare (aveva solo vent'anni, aggiungiamo noi!). Anch'io ne subii il fascino. Gli dissi che i militari del mio reparto erano, rispetto a me, avanti negli anni, ed io sentivo talvolta un impaccio nell'azione di comando». La sua risposta: «Trattali con molta umiltà, ma – aggiunse dopo – con giustizia e fermezza». Poi, ancora, un subalterno che l'aveva seguito in guerra: "...il classico esempio dell'Ufficiale che è pronto, diremmo per natura, ad affrontare i rischi insieme ai suoi soldati, a dare loro coraggio, protezione ed aiuto nelle difficoltà. Fu sempre presente dove maggiore era il pericolo per i suoi soldati". Poiché un comandante carismatico possiede consapevolezza del

¹¹Hans Jonas. Il principio di responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica. Einaudi. 2002 . (pg.124 e seg.)

¹²Vincenzo R. Manca. "Il generale arruolato da Dio. Gianfranco Maria Chiti (1921-2004). Ares. 2018



Sottotenente Gianfranco Chiti, 1941

Quindi, da sottotenente dei Granatieri di Sardegna, nel 1941, raggiunge il fronte dei Balcani, operando in Croazia e in Slovenia. Successivamente è assegnato all'ARMIR, dove vive per intero quel ciclo operativo che si concluderà con la ritirata dal fronte Russo. All'indomani dell'8 settembre si dà alla macchia, per breve tempo, per non consegnare le armi, convinto che quello fosse il suo dovere. Sceglie poi di aderire all'esercito della Repubblica Sociale.

Terminato il conflitto viene giudicato idoneo per essere reintegrato nell'Esercito; quindi ricopre incarichi di rilievo e concluderà la carriera nel grado di generale. Ma la sua storia non si conclude qui e dopo un pellegrinaggio in Terra Santa si arricchisce con l'entrata nell'ordine monastico dei cappuccini.

Quindi, da abile e colto predicatore non cesserà di esprimere i valori della fede cattolica, non tralasciando mai di narrare la propria visione della vita militare, sempre illuminata dal convincimento della sua nobiltà (memorabili alcune interviste televisive). Resta così un riferimento spirituale per i commilitoni del tempo di guerra e per i tanti che hanno avuto modo di conoscerlo successivamente, nei reparti granatieri e alla Scuola Allievi Sottufficiali di Viterbo, di cui è stato comandante. Ora egli è Servo di Dio e mentre scriviamo è in itinere il processo per la sua beatificazione. Alcune testimonianze possono chiarire quale fosse il suo modo di esercitare il comando, in un'epoca e in circostanze in cui nondimeno non era né codificato né di prassi il comando decentralizzato che andiamo ora teorizzando.

proprio essere e del proprio agire, saprà decidere in piena autonomia, razionalmente e allo stesso tempo lasciandosi guidare dai valori che lo animano. Ciò è sempre richiesto nelle operazioni militari. In tal senso un'altra testimonianza racconta: "I tedeschi avevano catturato una ventina di partigiani russi (vecchi, donne e bambini) e li avevano consegnati alla Compagnia da lui comandata perché li fucilasse; ma il Sottotenente Chiti fece allontanare le sentinelle italiane e, con calci e spintoni, brandendo la pistola, spinse alla fuga i prigionieri che, all'inizio, non volevano fuggire per il timore di essere fucilati alle spalle". Un caso questo emblematico di iniziativa ispirata dai propri valori, in completa autonomia rispetto agli ordini e al contesto.

Si è già evidenziata l'importanza che comandante e gregari siano legati da un solido rapporto di fiducia. Un'altra testimonianza sul tenente Chiti è dirimente

al riguardo: "«Chiti ci preparava per la guerra e lo prendeva molto sul serio. Io in guerra con lui sarei andato ... perché andare in guerra è rischiare la vita affidandoti a uno, il tuo Comandante ... il fatto che non sei solo, fai parte di un gruppo, il tuo Plotone, la tua Compagnia, il tuo Battaglione, il tuo Reggimento per il quale siamo fratelli e nessuno di noi lascerà indietro l'altro". Talvolta nelle unità militari si ricorre alle tecniche di team building, secondo quanto definito nei manuali di psicologia del lavoro, ma è evidente come il tenete Chiti conoscesse bene l'animo umano e avesse ben chiaro quale fosse il dovere di un comandante, il che lo rendeva un catalizzatore per la propria unità, di qualunque livello essa fosse: in guerra il plotone e la compagnia; poi il battaglione, e la Scuola Allievi Sottufficiali. Ed è un fatto unanimemente riconosciuto che fosse animato da un forte sentimento di umanità, capace di porlo in rapporto di vicinanza e ascolto con il prossimo, che però sempre percepiva la sua personalità, radicata in una speciale dimensione etica: egli instaurava una vicinanza spirituale nel rapporto di alterità, che conferisce valore all'individuo. Circa la sua forte tensione spirituale, una volta, già frate, ricordando della Russia, egli stesso ha raccontato: "In quei giorni ho scoperto Cristo. Tu parlavi con una persona e all'improvviso quella ti moriva davanti. In quella persona, in quel ragazzo morto vedevo il Cristo. Quel soldato vicino a me era un Cristo, perché si era caricato delle colpe degli altri e lui era innocente [...]. La guerra è una conseguenza del peccato. Un Maggiore tedesco diceva (lo ha lasciato scritto, lo abbiamo trovato in una tasca): "Il peccato produce la guerra, la guerra produce la miseria, la miseria produce l'umiltà, l'umiltà produce la pace, la pace produce la ricchezza, la ricchezza produce la superbia, la superbia produce il peccato"».

L'insegnamento che si può trarre da questo modello di soldato è che i futuri comandanti devono essere oltre che addestrati anche portatori di uno speciale ethos. Questo è lo scopo delle accademie militari cui è richiesto di impartire non solo la preparazione tecnica. E quindi, i programmi di formazione devono tenere conto di tale scopo. Nondimeno viviamo in un'epoca che in quanto a valori può definirsi liquida. E la pressione delle tendenze, delle istanze della società civile rendono ora come allora il caso dell'Ufficiale Chiti piuttosto eccezionale. Conseguentemente, la via maestra per creare situazioni organizzative capaci di favorire relazioni umane positive, di coesione e cameratismo, devono essere ricercate con l'aiuto della scienza dell'organizzazione. Dopo questo breve escursus su di un caso molto speciale, ritorniamo all'analisi delle strutture

organizzative, nella prospettiva del *Mission Command*.

2.8 Incidenza degli Artefatti

Come già anticipato, nella teoria scheiniana gli artefatti, in particolare le infrastrutture, esprimono la visione della leadership aziendale. Rapportando tale concettualizzazione all'ambito militare, osserviamo che la categoria degli artefatti si estende e si arricchisce. Nei secoli, la cultura militare, animata anche da una forte tensione spirituale - perché i soldati sperimentano situazioni limite come combattere e morire - ha prodotto artefatti capaci di esprimere simbolicamente un ampio spettro di contenuti: uniformi, insegne, bandiere, la musica militare. Ma ha anche prodotto peculiari strutture organizzative che anch'esse rappresentano artefatti molto peculiari: la compagnia, il battaglione, la *task organization*, l'ordine chiuso e l'ordine obliquo, la grande unità complessa e l'organizzazione di staff e line. Portando ora il nostro punto di vista all'interno di tali artefatti, vediamo come in essi si svolga una fenomenologia attinente ai processi di comando e controllo e segnatamente a quelli ispirati alla filosofia del *Mission Command*, ma una fenomenologia imprescindibile, di cui occorre tenere conto.



Figura 3: La Categoria degli Artefatti in ambito militare

Ogni struttura organizzativa si basa su una previsione ordinativa, una tabella organica, indicante le risorse necessarie da allocarsi per svolgere determinati compiti, le relazioni tra le parti, nella prospettiva di distribuire i carichi di lavoro secondo la filosofia della suddivisione delle competenze e dell'articolazione delle funzioni. Nondimeno, in ambito militare tali strutture devono possedere i requisiti ispirati dalle Funzioni Operative, a secondo della missione per cui esse vengono concepite. Le ricordiamo per memoria nell'accezione più completa: Comando, Sostenibilità, Attività informativa, Manovra, Protezione, Fuochi, Cooperazione civile-militare, Comunicazioni operative¹³. A seconda della tipologia di missione cui quell'organizzazione è destinata, solo alcune funzioni saranno prese in considerazione. Una però è sempre presente, quella del Comando, che trova realizzazione pratica nell'organizzazione di staff e line, e nella ridondanza di risorse per garantire continuità in ogni situazione e fronteggiare le distruzioni in combattimento (comandi alternati, comandi arretrati, comandi tattici) e nel

¹³Vincenzo R. Manca. "Il generale arruolato da Dio. Gianfranco Maria Chiti (1921-2004). Ares. 2018

principio dell'unicità di comando. Al riguardo occorre constatare che la coerenza di tali principi è tale da escludere forme organizzative diverse, che peraltro vengono privilegiate in altre realtà produttive, come per esempio l'organizzazione a matrice di progetto, estesa orizzontalmente e meno verticistica. Per inciso, sui criteri ispiratori delle strutture organizzative militari è bene riflettere quando vengono proposte innovazioni radicali come l'introduzione dei processi della concertazione sindacale decentrata presso i corpi, un caso esemplare di come nuovi meccanismi, normali in azienda, possano invece confliggere con aspetti sostanziali della Cultura organizzativa propria dell'apparato militare, degradandola. Sempre in termini di Funzioni Operative e richiamando anche i principi dell'Arte della guerra, come accennato in precedenza, la Manovra e il concetto di Gravitazione sono ben presenti nelle concettualizzazioni della previsione ordinativa delle unità militari. Essi trovano espressione, in particolare, nel numero di moduli organizzativi paritetici subordinati, (squadre, plotoni, compagnie, battaglioni) e di *enablers* (sorgenti di fuoco, assetti di supporto) che consentono al comandante di elaborare schemi di manovra articolati, appunto adatti alla manovra e per esprimere un concetto di gravitazione nell'esecuzione dell'attività tattica. In tale prospettiva assume importanza il concetto di unità "binarie" o "ternarie", cioè costituite da due o tre assetti paritetici, con cui esercitare appunto sforzi paritetici e concorrenti. E' con essi che si concepisce la manovra e avere due o tre pedine disponibili fa la differenza. Ancora maggiore è il gap capacitivo quando l'assetto è unico, come nel caso dei reggimento di manovra su un sol battaglione, e qui la responsabilità della manovra tattica non può che scalare più in basso, a livello dell'unico battaglione, che dispone di unità di manovra del livello di compagnia.

2.9 Artefatti, capacità di combattimento, efficienza ed efficacia operativa

Se la tabella organica è ben concepita - richiamiamo qui la necessità che essa venga elaborata considerando le diverse Funzioni Operative che quella struttura deve svolgere -, se la stessa è puntualmente attuata, nel senso che è completa nella dotazioni di personale, materiali e mezzi, allora si creano le condizioni perché l'unità organizzativa possa esprimere un determinato standard di efficienza. Ma perché effettivamente lo standard sia acquisito come capacità di com-

battimento occorre eseguire un complesso di attività addestrative, consistente nell'esecuzione di attività militari variamente concatenate secondo scenari di missione congruenti con i compiti istituzionali. Incidentalmente si osservi che le attività militari (tattiche, operative), come illustra la dottrina, sono numerose perché abbracciano l'intero spettro delle missioni assegnate per legge alle forze armate, il che evidenzia ancora una volta come l'addestramento complesso sia un'attività irrinunciabile per conseguire le capacità prescritte.

Il concetto appena richiamato, di 'capacità di combattimento', è centrale nella nostra trattazione e merita quindi un approfondimento. Citando la pubblicazione PSE 5.02, essa a pagina 29 riferisce: "per capacità di combattimento si intende "l'insieme degli elementi materiali e non-materiali atti a generare una forza distruttiva o disgregante che un'unità militare può impiegare contro un avversario in un dato momento"¹⁴. In ambito NATO è nota come Fighting Power quando la capacità è potenziale (NATO, AJP-01D) e come Combat Power quando la capacità è reale (NATO, AJP-3.2B). In ambito interforze assume la denominazione di Forza Militare in quanto si riferisce alla "abilità concreta dello strumento militare a combattere e ad ottenere il successo nell'intero spettro di operazioni militari" (SMD, PID/S-1). Il termine "capacità di combattimento", sostituisce i termini "potere di combattimento" e "capacità operativa", precedentemente usati in ambito Forza Armata."

Dunque, lo standard di efficienza di una unità militare dipende da numerose variabili, ben espresse dalle funzioni operative che quella data unità deve svolgere. Si osservi ora che tali funzioni operative, in moderne forze armate, sono condizionate dalla tecnologia, dalla logistica, in sintesi dal livello di ingegnerizzazione raggiunto e dalla capacità di mantenere in efficienza le componenti: sistema d'arma, vettori, apparati di gestione e tutto quanto debba contribuire al funzionamento. La capacità di combattimento garantita dai materiali, nondimeno si riverbera sulla consapevolezza del personale delle reali capacità individuali e collettive a operare. In tal modo un determinante contributo viene fornito alla formazione dello spirito militare, un peculiare sentimento che costituisce è una imprescindibile condizione della capacità di operare con successo, in pace e in combattimento da parte delle forze armate. In sintesi esiste una relazione

¹⁴citata pubblicazione COMFORDOT, PSE-5.02 Il processo decisionale di pianificazione nelle grandi unità e nei gruppi tattici. 2018

tra capacità di combattimento e spirito militare: l'uno sottende l'altra generando quei fattori immateriali che sempre hanno caratterizzato le unità militari, come la motivazione, lo spirito di corpo, la tenuta morale, in sintesi, appunto: lo spirito militare.

In tale prospettiva, ritornando alla filosofia del *Mission Command*, constatiamo ora che vi è una relazione tra elevati standard di capacità di combattimento, quindi efficienza operativa, e la possibilità che si formi un'atmosfera culturale favorevole all'instaurarsi di rapporti di fiducia, perché il requisito di base affinché ciò possa accadere e che l'intera organizzazione abbia conseguito un elevato grado di capacità di combattimento, che renda consapevoli i componenti di quell'organizzazione delle loro possibilità di riuscire vincenti nel momento del confronto con l'avversario. Riteniamo che tale capacità di combattimento possa essere misurata e che per fare ciò si debbano attuare processi abbastanza simili a quelli che si utilizzano nella definizione dei rapporti di forze¹⁵, quando all'interno dei posti comando si sviluppa il processo di pianificazione delle operazioni. In sostanza, si tratta di applicare la Ricerca operativa alle strutture organizzative militari per misurarne la capacità di confrontarsi col nemico.

A questo punto del nostro esame appare utile portare l'attenzione su di un fatto che pur essendo intuitivo, tuttavia sovente è sottaciuto. Se prendiamo in considerazione, per esempio, un velivolo da combattimento, il concetto di capacità di combattimento è di immediata comprensione. Il velivolo da combattimento deve volare e manovrare abbastanza velocemente da competere in maniera vincente con velivoli paritetici; deve possedere sistemi tecnologici che gli consentano di gestire le fasi del combattimento in maniera efficiente; magari deve risultare invisibile ai radar; deve portare un armamento efficace; e deve risultare connesso in rete per poter cooperare con altri velivoli, ricevere gli ordini e diramare informazioni. Esistono poi i requisiti logistici della sostenibilità, la ricambistica *just in time*, l'autonomia e altri fattori che determinano il rendimento dell'intero sistema. Facendo dei raffronti sarà facile stabilire se un velivolo da combattimento, rispetto a quelli paritetici, sia in condizioni di poter assolvere la missione per cui è stato costruito. In fase di progettazione e di mantenimento in linea questi numerosi fattori sono tenuti presente ed è noto che l'anello debole della catena condizioni l'operatività generale: un velivolo eccellente meno che

¹⁵Karl von Clausewitz. Della guerra. Libro quinto. Mondadori. 1970

nella manovrabilità sarà classificato per quello che potrà fare in combattimento, quindi poco efficiente, anche se magari poi è potentemente armato. Lo stesso concetto di capacità di combattimento contraddistingue le unità dello strumento terrestre, ma in maniera meno esplicita. Si progettano i singoli sistemi d'arma e si approvvigionano per lotti, ma sovente in maniera non armonica rispetto ai "pacchetti di capacità", quali reggimenti e brigate. Così il rischio è di avere strutture organizzative incomplete, eccellenti in certi settori e carenti in altri. Quindi è necessario far emergere le qualità delle unità nel loro insieme e con visione unitaria, attribuendo ad esse valori di valutazione secondo una scala preordinata. In questo modo l'efficienza operativa di una unità sarà palese e non più implicita, e anche misurabile. Le qualità da prendere in considerazione sono ancora una volta le Funzioni Operative, che ogni struttura organizzativa deve poter esprimere al meglio. Funzioni queste parametrabili, ovvero, misurabili come qualità discrete. Più in dettaglio, la capacità di combattimento di una unità organica è una variabile dipendente di alcune preminenti Funzioni Operative: la potenza, la mobilità (tattica e strategica), la protezione, la comandabilità, il BSM (battle space management: capacità di governare lo spazio della manovra), la sostenibilità (logistica)¹⁶. Verranno così a definirsi, rispetto a unità organizzative paritetiche, come il reggimento, la brigata, il quartiere generale della divisione, giusto per esemplificare, dei "rapporti di forze", in modo analitico, utili a stabilire la reale capacità a sopravvivere allo scontro, muovere, operare, rimanere in collegamento governando lo spazio della manovra e combattere di una data unità.

¹⁶citata pubblicazione COMFORDOT, PSE-5.02 Il processo decisionale di pianificazione nelle grandi unità e nei gruppi tattici. 2018

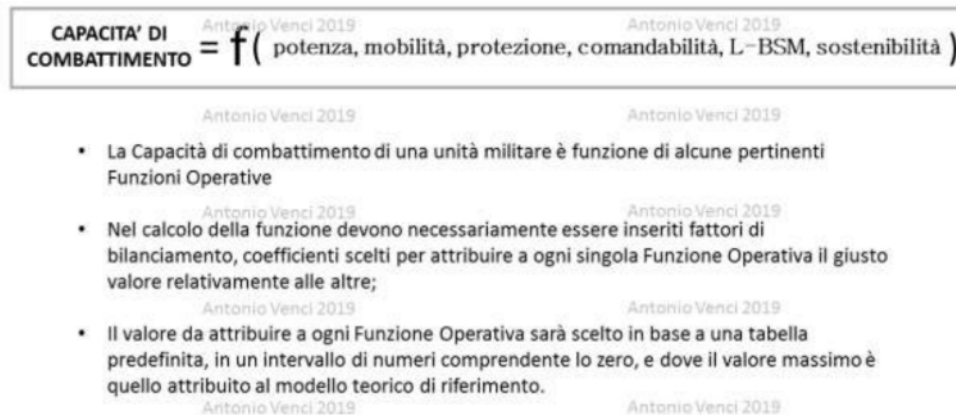


Figura 4: Capacità di Combattimento

Peraltro, ci sembra utile qui osservare che, estendendo il concetto della capacità di combattimento da una singola unità, per sommatoria, all'intero strumento militare, a livello generale, è mediante questi rapporti di forze che andrebbero accertate le capacità di difesa nazionale. Di questo dovrebbero anche occuparsi i Libri Bianchi periodicamente prodotti nei Paesi occidentali, così da garantire una informazione trasparente al cittadino. Anche perché è tutto il sistema paese a concorrere all'efficacia operativa, alla capacità di combattimento, delle proprie forze armate, mediante la Politica militare, che se accorta e lungimirante garantirà uno strumento idoneo di difesa dello Stato. In definitiva esiste quindi una correlazione tra consenso verso le forze armate (investimenti), Politica militare e tenuta psicologica delle unità. Una digressione appare ora utile per meglio spiegare il concetto di capacità di combattimento e efficienza operativa. Se la qualificazione delle unità militari mediante la loro capacità di combattimento, tramite la valutazione delle singole funzioni operative, costituisce fattore discriminante essenziale, allora la stessa concettualizzazione potrà trovare utilizzazione nell'ambito della ricerca storiografica. In questa sede, a sostegno di tale tesi, richiamiamo un fatto a nostro parere assai dirimente del concetto: il comportamento dell'Esercito nella circostanza dell'armistizio, all'indomani dell'8 settembre del 1943.

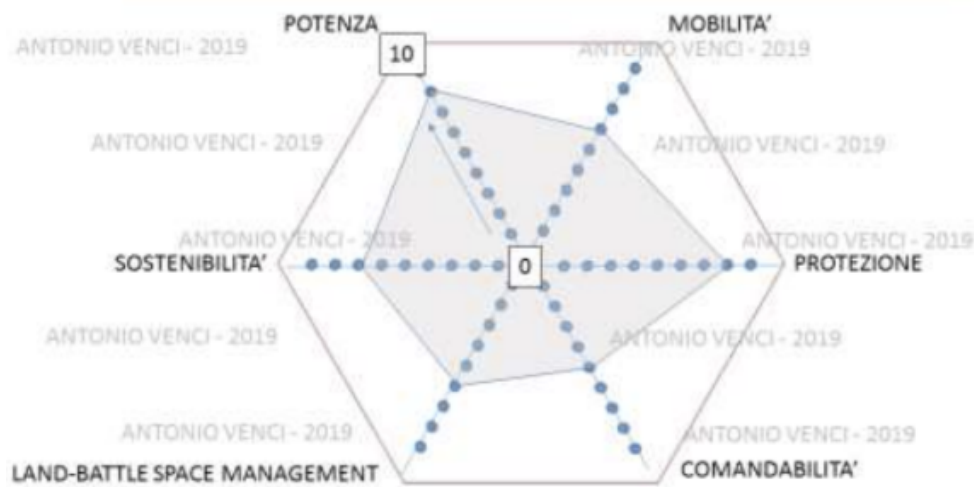


Figura 5: Strutture organizzative: Comandi, Unità organiche. La Capacità di combattimento di una unità può essere parametrata e valutata. Essa è il prodotto di alcune variabili che caratterizzano le qualità dell'Artefatto. Nel caso specifico, riferibile alle unità di manovra, tali variabili sono particolari Funzioni Operative, come indicato in figura. In particolare, qui viene rappresentata la valutazione di una Unità (poligono segnato in grigio)

La quasi totalità degli storici è concorde nel ritenere tale comportamento ingiustificabile e quindi disonorevole. A un primo esame è evidente come l'inerzia e poi la smobilitazione di fronte al nemico da parte delle divisioni italiane (24 schierate sul territorio nazionale e 35 fuori dall'Italia) (13) debba essere motivo di biasimo. Lo è anche l'estrema ritrosia – o timore? – da parte della Corona e dei Vertici militari a informare l'alleato germanico della volontà di uscire dalla lotta. Ma tutto ciò è emblematico di una visione che era andata maturandosi: la consapevolezza della propria inadeguatezza a combattere una qualsiasi guerra e l'incapacità per mancanza di mezzi di portare avanti una politica di potenza. Tuttavia, non risulta nemmeno che si siano ricercate a sufficienza in sede storiografica le cause di ordine militare di questo fenomeno complesso e drammatico per la vicenda umana di quel tempo. Dunque, a nostro parere andrebbero considerati i rapporti di forze tra divisioni italiane e unità germaniche e alleate a diverso titolo contrapposte. Allora tentiamo sommariamente questo esercizio, non per sostituirci agli storici, bensì per chiarificare il significato delle Funzioni Operative, nella definizione della capacità di combattimento e della prontezza delle unità militari. Se poi gli storici nelle loro ricerche vorranno attribuire mag-

giore attenzione anche agli aspetti tecnico-militari, ne guadagnerà l'obiettività della loro narrazione.

All'8 settembre '43 la mobilità delle nostre divisioni era nulla (i soldati muovevano a piedi, le unità germaniche e alleate erano prevalentemente moto-corazzate). Era molto ridotta anche la loro capacità di manovra essendo quelle divisioni quasi sempre binarie, prive di riserva significativa, precostituita. La potenza, se si esaminano gli armamenti in dotazione, era molto ridotta rispetto all'avversario, qualunque esso fosse; la protezione era non valutabile, equivalente a zero (blindatura dei veicoli corazzati insufficiente, protezione contraerea ridotta a pochi sistemi che oggi definiremmo di autodifesa; copertura aerea in termini di superiorità equivalente a zero, sia per numero che per qualità dei velivoli da caccia); la comandabilità veniva garantita da apparati per le trasmissioni obsoleti e da telefoni che presupponevano lo stendimento di linee, quindi adatti più a una guerra di posizione che alla manovra, alla blitzkrieg cui erano abituati gli avversari; la sostenibilità, come la logistica di aderenza e di sostegno infine era condizionata dalla mancanza di mezzi di trasporto e da scorte inadeguate all'esecuzione di qualsiasi atto tattico, se non anche a uno sforzo bellico moderno. Dunque, potenza e capacità di manovra erano ai minimi termini, diremmo oggi non classificabili. A questo poi occorre aggiungere che le sconfitte subite nei teatri africano e russo avevano smascherato le elusioni della retorica di regime sulla potenza delle forze armate nazionali e quindi lo spirito militare era svanito, a tutti i livelli. In sintesi, quelle divisioni non possedevano capacità di combattimento rispetto all'avversario, né quelle schierate in assetto completo nei teatri, come l'Acqui a Cefalonia, che subì la totale distruzione, né quelle su territorio metropolitano, come la Granatieri di Sardegna, che pure resse l'urto alla Difesa di Roma, ma con una manovra di frenaggio conclusasi davanti Porta San Paolo con un vano contrattacco di cavalleria dell'8° Lancieri di Montebello. Altrove è stato detto: "mancò la fortuna, non il valore". Ma la verità è che mancò a monte una Politica militare corrispondente alle ambizioni di quel regime. Ritornando all'argomento di questa trattazione, il Mission Command, dovrebbe risultare ora palese come l'efficienza, la capacità di combattimento, condizionino il morale rendendo gli uomini capaci di assumere iniziative coraggiose e, viceversa, come in assenza dei requisiti di efficienza da parte delle infrastrutture lo spirito militare possa venire meno. Situazioni queste che possono dipendere da un assetto organico incompleto (posizioni tabellari vacanti); da inadeguatezza di

risorse, come armamenti obsoleti; da carente addestramento a svolgere le attività e le azioni per cui quelle strutture sono state progettate e configurate; infine da inattitudine al comando da parte della linea di comando. E per fare questo poniamo al centro della nostra analisi un terzo elemento della teoria scheiniana, quello degli Assunti taciti e condivisi.

2.10 Assunti taciti e condivisi

Una unità organizzativa inefficiente per carenze strutturali o funzionali (cattiva *leadership*, errata programmazione delle attività, scarso addestramento per le unità militari), non essendo in grado di assolvere la missione, la si deve considerare come una realtà disfunzionale, da sanare. E come si comporta il personale in tale situazione?

In essa è normale che si diffonda la percezione dell'inadeguatezza, per una unità militare si tratta di inadeguatezza a combattere. Le carenze appaiono palesi nel corso delle attività addestrative, le quali, si osservi, sono anche finalizzate all'autovalutazione. Se poi dovesse venire meno proprio il normale svolgimento dei cicli di addestramento – può accadere per svariate ragioni, come la mancanza di risorse finanziarie o di aree e infrastrutture addestrative – verrebbe meno la percezione nel personale della consapevolezza della propria competenza, o si paleserebbe la consapevolezza di essere incompetenti. Tali consapevolezze sono dirimenti per quanto attiene la percezione dei Valori dichiarati. Infatti, si osservi nuovamente la figura che li rappresenta a pagina 28: in essa è rappresentato come la competenza del "saper fare" occupi uno spazio considerevole nel quadro delle competenze della cultura militare, in generale. Questo palesa che col venire meno di quella specifica competenza, il saper fare, l'intero assetto valoriale scheiniano diventa poco credibile, e di ciò il personale fa presto a rendersene conto. Dunque, in questa situazione disfunzionale si genera una crisi identitaria a livello di singolo individuo, che fa presto a divenire generalizzata, una percezione diffusa e condivisa. Anche in questo fenomeno risiede l'importanza dell'addestramento per le unità militari (di manovra in particolare), quale attività maestra per generare competenza a livello individuale e collettivo. E come si comportano le persone di fronte a questa criticità? Gli individui allora tendono a ricercare un proprio spazio di protezione e a lasciare scorrere i fatti quotidiani cercando di non farsi coinvolgere. Intuiscono che l'iniziativa non pa-

ga, anzi, espone a rischi; tendono a narrare informalmente il proprio scontento, anche con la delazione; e sviluppano comportamenti adattivi che solo in parte contribuiscono all'andamento delle cose – l'arte di arrangiarsi –, ma che nella maggior parte dei casi accrescono il livello di entropia. Dall'insieme emerge quindi una vera e propria sub-cultura organizzativa locale, che un osservatore esterno attento può facilmente cogliere e descrivere in maniera obiettiva. Essa si estrinseca nell'area che Schein denomina degli Assunti taciti e condivisi. Tale area, che esiste anche nelle organizzazioni virtuose, è compensativa dell'area dei Valori dichiarati e dovrebbe essere meno estesa. Invece, nelle realtà degradate, si amplia a scapito dei Valori perché essi perdono senso e significato, smentiti dalle prassi. In azienda queste situazioni si risolvono con la ristrutturazione del modulo organizzativo o dell'intera impresa, sempre che essa nel frattempo non sia già fallita, anche perché lì l'efficacia si misura in termini di produzione di beni e servizi, quindi di fatturato. Ma per le forze armate il bene prodotto è la capacità di combattimento per garantire la sicurezza dello Stato: un concetto molto astratto, da rendere concreto mediante la definizione di parametri e la loro valutazione, come sopra abbiamo più volte richiamato. E unità militari inefficienti, inidonee al combattimento appunto – la storia lo mostra –, talvolta possono ancora apparire adeguate. Dunque, quando la realtà organizzativa diventa disfunzionale prevale l'individualismo, quindi sono compromessi i legami di tenuta orizzontali e verticali,

in sostanza vi è una caduta del sentimento della fiducia a tutti i livelli. Emergono narrazioni e comportamenti di estraniamento e in tali situazioni sarebbe fallace affidarsi allo spirito d'iniziativa. Quindi, non nutriamo dubbi che in strutture non ben organizzate, dove il personale coglie il basso output di operatività e quindi l'incapacità di conseguire il successo, sarebbe estremamente ardito tentare di adottare procedure di *Mission Command*.

2.11 Una conclusione

Che il *Mission Command* costituisca una filosofia vincente nelle operazioni manovrate, non necessariamente cinetiche, è storicamente dimostrato. Esso consente a tutti i livelli gerarchici, in particolare quelli bassi, di contribuire con la propria competenza e inventiva al buon andamento dell'operazione, anche conferendo celerità e dinamismo all'esecuzione della manovra. Quindi, andrebbe

senz'altro adottato, introducendo nei processi decisionali propri delle catene di comando gli accorgimenti logici e procedurali tesi a favorire l'iniziativa dei comandanti subordinati. Tuttavia, il *Mission Command* richiede specifici presupposti organizzativi: non si può imporre per decreto senza tenere conto dell'atmosfera culturale che anima le unità organizzative. Tali presupposti, sotto la lente della Scienza dell'organizzazione militare, si focalizzano nelle condizioni per generare elevati standard di efficienza dei complessi organici di forze. La capacità di combattimento, una peculiare forma di efficacia operativa militare, ma a livelli di standard elevati, è l'abitato in cui può svilupparsi il rapporto di fiducia funzionale al Mission Command.

Abbiamo anche detto che la capacità di combattimento può essere definita mediante un algoritmo composto da parametri, le Funzioni Operative, cui è possibile attribuire il valore di una scala di riferimento e che il computo dei rapporti di forza è la metodologia che consente di accertare oggettivamente il livello di tale capacità. Abbiamo anche evidenziato, traendo spunto dal concetto scheniano di Assunti taciti e condivisi che, all'interno di unità prive di un accettabile livello di capacità di combattimento, per incompletezza degli assetti, scarso addestramento e amalgama e a causa di dotazioni e materiali inadeguati, la fiducia tra i diversi componenti della linea di comando e orizzontalmente non potrà attecchire e questo fenomeno lascerà spazio a una mentalità di accomodamento, un'attitudine ad arrangiarsi per tirare avanti, e di scarsa partecipazione a un lavoro che non appare soddisfacente per i propri bisogni di concretezza e realizzazione professionale. In tale contesto, sarebbe cosa fallace imporre l'adozione di procedure di direzione orientate alla filosofia del Mission Command. Peraltro, questa situazione disfunzionale non si traduce sempre in mancanza di potenziale per combattere e anche vincere. La storia narra di eserciti inferiori per numero e capacità che hanno sopperito alle carenze con la virtù militare: il coraggio, la determinazione, il senso dell'onore e il carisma di comandanti dotati di speciale forza d'animo. Ma, dal punto di vista della Scienza dell'organizzazione, l'eroismo non può essere la norma, per questa disciplina vale l'assunto brechtiano: "Sventurato il Paese che ha bisogno di eroi". A questo punto, per dovere di concretezza, non possiamo esimerci dall'evidenziare due ordini di criticità che una Politica militare troppo di circostanza ha generato nell'ultimo ventennio, i quali a lungo andare incideranno negativamente sull'efficacia delle forze armate nostrane, il che non può non riverberarsi sulla Cultura organizzativa militare,

secondo i meccanismi cui stiamo facendo riferimento. Si tratta dell'invecchiamento del personale in servizio alle unità di manovra e di supporto alla manovra, cioè quello che deve sostenere il maggior carico di lavoro in operazione; e del Bilancio della Difesa reiteratamente insufficiente a soddisfare le esigenze di funzionamento e di ammodernamento¹⁷.



Figura 6: Dinamiche della Cultura organizzativa In una realtà organizzativa disfunzionale(degradata) gli Assunti taciti e condivisi tendono a sostituire la componente valoriale (Valori dichiarati) e anche gli Artefatti, originariamente ispirati ai Valori, possono subire influenze e condizionamenti.

Entrambi questi fattori, nonostante gli sforzi per contrastarli, hanno già lavorato negli anni a sfavore e un cambio di politica è ormai urgente. Il processo d'invecchiamento, a ben osservare, è il risultato negativo della pur necessaria professionalizzazione, ma quando questa è stata troppo accelerata, così come imposto nei primi anni duemila. Le ragioni sono numerose, sicuramente allora si volle superare l'istituto della leva obbligatoria e creare un più ampio bacino di Volontari per le missioni all'estero nell'ambito delle operazioni di peacekeeping, in coincidenza con le crisi balcaniche. Ma è anche evidente che allora prevaleva la volontà politica di eliminare quell'istituto tradizionale, appunto la Leva, non più né compreso né gradito dalla maggior parte delle persone. Nondimeno una maggiore lungimiranza nelle scelte politi- che - all'epoca gli Stati Maggiori ave-

¹⁷Senato della Repubblica. Francesco Gilioli, Lorenzo Carnimeo. "Professione: difesa. Le Forze armate italiane alla prova del modello professionale. Documento di analisi n. 19". 2018.

vano ben preconizzato gli sviluppi della professionalizzazione forzata – avrebbe fatto comprendere che essa doveva essere introdotta progressivamente e prevedendo soluzioni certe per il reimpiego del personale dopo non oltre quindici anni di servizio attivo: perché a trentacinque anni un fante, un geniere, un artigliere perde l' idoneità fisica a operare. Invece, in tal senso, nulla di significativo, che abbia avuto un reale impatto, è stato sin qui fatto. Tale realtà non può che andare a detrimento della capacità di combattimento delle unità perché condurre una campagna di controllo del territorio in ambiente non permissivo, gittare un ponte, già soltanto vivere per un periodo prolungato in una *forward operating base* richiede una giovanile resistenza psicofisica.

Ma non è solo il requisito fisico a essere venuto meno. Occorre anche valutare che il personale "anziano" nutre aspettative diverse in termini di trattamento economico, gestione della situazione familiare e impiego professionale. Emergono così istanze corporative e di sindacalizzazione che, in sostanza materializzano tendenze all' imborghesimento, il che è l' opposto dello Spirito militare¹⁸. Così, disciplina, spirito di corpo, principio dell'unicità di comando, coesione, coraggio e spirito di sacrificio lascerebbero il campo a nuove narrazioni, in contrasto con i Valori dichiarati tradizionali e sempre validi della condizione militare.

¹⁸Karl von Clausewitz. "Della Guerra". Libro III, cap. 3°, 4°, 5°. Mondadori 1970.

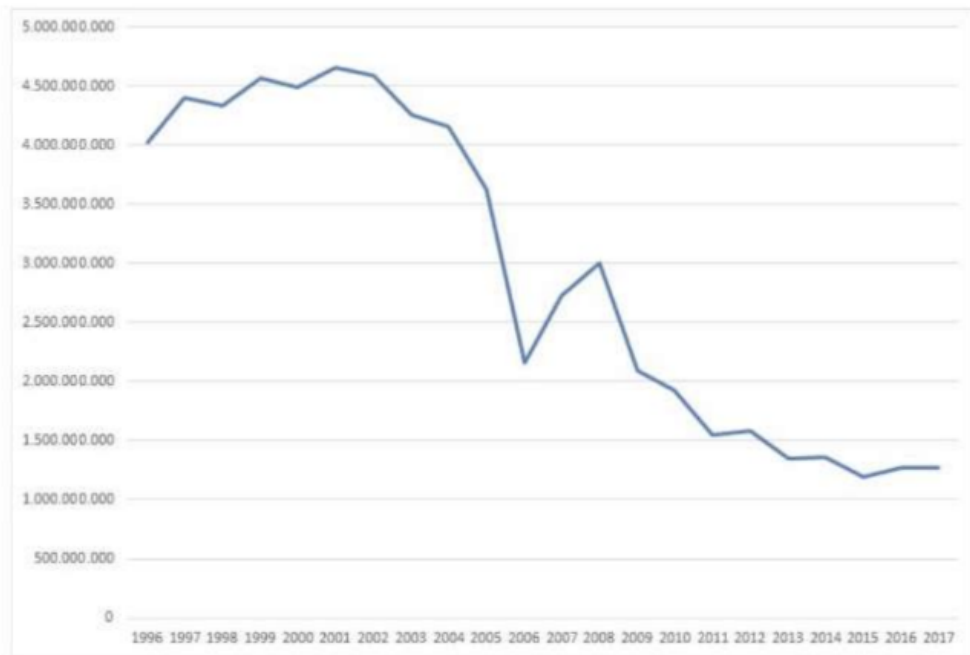


Figura 7: Fonte: Ministero della Difesa - Note aggiuntive agli stati di previsione - Dati rielaborati dal Senato e aggiornati al 2017

Il secondo aspetto di cui occorre tenere conto è quello dell'ipo-finanziamento delle forze armate nazionali, un termine divenuto di uso comune ma a parere nostro anche elusivo, perché non capace di comunicare gli effetti che si sono prodotti nella realtà degli Artefatti militari: incompletezza delle tabelle organiche, obsolescenza dei sistemi d'arma e dei materiali a cui i soldati devono affidare la propria sopravvivenza, impossibilità di addestrarsi e quindi di perseguire l'obiettivo dell'efficienza, dell'efficacia e della prontezza operativa. Nondimeno i Vertici politici e militari hanno tentato manovre di accomodamento, come la riduzione del personale e il taglio delle indennità¹⁹. Ma la spesa per il Personale

negli anni ha confermato il suo trend di crescita (un professionista costa più di un coscritto) a scapito

delle risorse per l'Ammodernamento e il Funzionamento, che vuol dire aggiornamento di armi, materiali e mezzi e addestramento delle unità.

Questi fattori contingenti sono fortemente condizionanti. Nondimeno deve essere emerso dal nostro argomentare che, anche presso una unità efficiente,

¹⁹Legge 31 dicembre 2012 n. 244

dotata di armi e sistemi adeguati, ben addestrata, quindi pronta, soltanto condizioni veramente speciali possono consentire l'attuazione concreta della filosofia del Mission Command. Di esempi che mostrano questa fenomenologia ce ne sono molti.

Uno emblematico già richiamato all'inizio è l'azione condotta dalle unità germaniche del Wurttemberg Gerbirgs Batailon nella circostanza della battaglia di Caporetto. Quel battaglione era composto da jager, nati e cresciuti nelle valli e sulle montagne della regione alpina base di reclutamento, appunto il Wuttemberg: una natura all'epoca già ostica per la semplice sopravvivenza, quindi capace di forgiare gente dura e resistente: si pensi anche ai tassi della mortalità infantile dell'epoca. A questo occorre aggiungere che una Politica militare lungimirante aveva rifornito quella unità di tecnologie allora d'avanguardia, come le mitragliatrici d'assalto. Quei soldati erano anche dei veterani del fronte orientale, già esperti di tattiche basate sulla manovra e sull'attacco per infiltrazione. Quindi il loro spirito combattivo si radicava in una tradizione particolare, segnata anche dalla razionalità del pensiero di Clausewitz, di von Molke e di Scharnhorst, innovatori illuminati che molto avevano contribuito all'evoluzione dell'arte della guerra. Dunque, quest'insieme molto speciale di cause concomitanti aveva creato nel battaglione del Wuttemberg e nelle compagnie comandate dal tenente Rommel una Cultura organizzativa militare basata sulla capacità di combattimento, che si alimentava di successi guadagnati con un'azione corale della volontà e delle intelligenze basata sulla comprensione reciproca e sul rapporto di fiducia, tenendo basso il sacrificio di vite umane: come è noto, Rommel, nella corsa all'obiettivo del Monte Matajur, in trenta ininterrotte ore di combattimento, perse 6 uomini e 30 furono i feriti, ma alla fine ebbe catturato 9000 soldati, 150 ufficiali e 81 cannoni. Non che altrove, fuori da un ambiente così favorevole, non si possano adottare le prassi del Mission Command, ma occorrono predisposizioni intelligenti, di Cultura organizzativa militare, cui la Politica militare non può estraniarsi.

3

Cambiare organizzazione per vincere

3.1 Nella Valle dello la Drang

Nel 1992 l'editore Random House Inc. pubblica a New York un libro dal titolo "We Were Soldiers Once...and Young"²⁰. L'opera è scritta a due mani. Gli autori sono il Generale, in congedo, Harold G. Moore dell'Esercito degli Stati Uniti e Joseph L. Galloway giornalista della United Press International. I due hanno in comune una lunga permanenza in Vietnam, durante l'omonima guerra, il primo come comandante di unità aeromobili ed il secondo come reporter "embedded". Ciò che li lega e' il soggetto del libro, ossia i combattimenti nella Valle dello la Drang svoltisi nel novembre 1965. Il libro, al di là delle vicende belliche che descrive, racconta dello stile di comando del allora Ten. Col. Moore che è poi lo stile di tutte le unità "monouso", come i paracadutisti, la cavalleria e, appunto, gli aeromobili, destinate ad operare isolate dietro o all'interno delle linee nemiche e per le quali l'inserimento, il combattimento, l'eventuale esfiltrazione sono spesso resi possibili solo grazie agli elevati standard addestrativi, le decisioni decentrate, lo spirito di corpo e l'iniziativa dei singoli comandanti, spesso di li-

²⁰Moore H.G. e Galloway J.L. (1995) "We Were Soldiers Once...and Young" New York: Random house Inc.;

vello molto basso, "perché in tempo di guerra", scrive il Ten. Col. Moore, "il livello decisionale spinto in basso paga". Moore, senza saperlo, sta parlando di uno stile di comando che lo US Marine Corps riscoprirà e farà suo solo negli anni 80²¹ e che va sotto il nome di Mission Command.

3.2 Come si vince una guerra senza perdite

Saliamo ora sulla macchina del tempo e dal 1965 ci spostiamo al 20 marzo 1997²². Un piccolo gruppo di persone si è riunito nella *Old Post Chapel ad Arlington*, nell'antico cimitero militare che sorge di fronte a Washington D.C. sulla sponda opposta del fiume Potomac. Sono lì per rendere l'estremo saluto al Colonnello John Richard Boyd, Ufficiale in pensione della US Air Force. E' una fredda giornata di pioggia ed i convenuti si stringono nei loro cappotti. Vengono resi gli onori militari.

Il Colonnello Boyd aveva infatti servito in uniforme gli Stati Uniti per 24 anni come pilota da caccia ma, cosa ben più importante, aveva contribuito a scrivere le tattiche del combattimento aereo ancora oggi in uso in quasi tutti i Paesi occidentali ed a mettere su carta i progetti di aerei di successo come l'F-16, l'F-18 e l'A-10, cavalli di razza tutt'ora in servizio sia nella US Air Force, sia in tantissime aeronautiche militari in giro per il globo. Infine, era stato la mente a cui si erano ispirati i pianificatori della guerra del Golfo del 1991, la guerra che, per citare l'Esercito Popolare cinese²³, aveva rappresentato l'esempio da imitare in tema di svecchiamento di mezzi e procedure. Ci si potrebbe aspettare una nutrita rappresentanza militare ai funerali ma... non è così. Si possono scorgere solo due divise tra i presenti. Un Generale di Squadra Aerea spedito lì in rappresentanza del Capo di Stato Maggiore dell'Aeronautica USA e che, al primo sguardo, si capisce immediatamente che preferirebbe essere altrove, e un oscuro maggiore, che conoscendo il lavoro di Boyd, aveva voluto rendergli l'estremo omaggio senza mai averlo incontrato prima. Le Forze Aeree degli Stati Uniti non hanno infatti perdonato a John Boyd di aver, spesso e volentieri, scavalcato la linea

²¹Santamaria J.A., Martino V., Clemons E.K. (2004) "The Marine Corps Way" New York: Mc Graw Hill;

²²Coram R. (2002) "*Boyd the Fighter Pilot who Changed the Art of War*" New York: Back Bay Books;

²³Liang Q., Xiangsui W. (1999) "《无限制战争》 – Guerra Senza Limiti" Pechino: PLA Literature and Arts;

di comando, interagendo, quando necessario, direttamente con la politica, e di aver forzato la mano ai generali nelle scelte di fondo sulla selezione del personale e sui progetti dei velivoli da mettere in cantiere. Il suo peggior torto è stato infatti quello di aver avuto sempre ragione. Ma qual è il pensiero di John Boyd? Tutto parte da un'osservazione fatta quando aveva lavorato attorno al progetto del F-16²⁴. Durante la guerra di Corea, i due principali caccia che si erano affrontati nei cieli del Paese asiatico erano stati il MiG-15 e l'F-86. Le statistiche dicevano che per ogni F-86 abbattuto dai Mig-15, i nord coreani avevano perso 10 delle loro macchine. Come si può intuire, un grande successo per il caccia statunitense. Boyd aveva quindi studiato le caratteristiche tecniche e di volo dei due aerei ed era giunto a questa strana conclusione. Il piccolo caccia con la stella rossa superava sotto tutti i punti di vista il suo avversario statunitense tranne che in due aspetti. L'F-86 disponeva di un tettuccio a bolla che permetteva al pilota di poter vedere attorno a sé quasi a 360° e di comandi asserviti ad un sistema idraulico cosa che faceva sì che i suoi piloti facessero poca fatica per passare da una manovra di volo all'altra durante il combattimento. In pratica il pilota osservava, si rendeva rapidamente conto della situazione esterna grazie al tettuccio a bolla, decideva cosa fare e, sulla base dei dati visivi acquisiti, lo metteva rapidamente in pratica grazie al sistema idraulico dei comandi. Il risultato era che il pilota del MiG, che non poteva rendersi conto con la stessa rapidità di ciò che accadeva intorno a lui, era perennemente in ritardo, ritardo che tendeva ad amplificarsi perché la mancanza del sistema idraulico sul suo aereo lo obbligava a usare più forza sui comandi, generando, appunto, un ulteriore ritardo nella risposta. Ad ogni ciclo di osservazione e reazione la posizione reciproca tra i due aerei tendeva ad essere sempre più favorevole allo statunitense fino a quando l'F-86, ottenuta una soluzione di tiro adatta, abbatteva l'avversario. A volte il panico s'impadroniva del pilota del MiG e lo induceva a sbagliare una manovra accelerando la sua fine. In altri casi invece, resosi conto che le cose stavano prendendo una piega sfavorevole, il nord coreano dava *full power* e si ritirava dal combattimento. Incuriosito da questa scoperta Boyd aveva cominciato a studiare sistematicamente le battaglie, le campagne e le guerre del passato e si era accorto che molti successi erano dovuti al fatto che uno dei due contendenti aveva "colpito" l'avversario con una serie di improvvise e inaspettate azioni tali che la controparte non era riuscita ad elaborare in tempo una contro

²⁴Lind W.S. (1985) *"Maneuver Warfare Handbook"* Boulder: Westview Press Inc.;

misura. Risultato una netta sconfitta del nemico al costo di limitatissime perdite. John Boyd aveva così elaborato una prima versione del cosiddetto OODA Loop (Osservazione - Orientamento - Decisione - Azione)²⁵. In pratica, nelle competizioni di qualsiasi tipo, gli avversari si Osservano, si Orientano, ossia si fanno un'idea l'uno dell'altro, Decidono cosa sia meglio fare e poi, conseguentemente, Agiscono. Questo processo si ripete all'infinito perché, alla fine della fase di Azione, se le cose non sono probabilmente andate come previsto, si Osserva nuovamente per verificare lo scostamento tra il "desiderato" ed il, effettivamente, "realizzato", ci si Orienta nuovamente, si Decide cosa fare e poi si passa ancora all'Azione. Solitamente, tra i due avversari, quello che vince è colui che riesce ad "entrare nel ciclo decisionale" dell'altro ossia ad anticiparlo. Ciò fa sì che quello in ritardo decida, ovvero emani i suoi ordini, sulla base di dati non aggiornati. Il che ha per conseguenza che chi riceve gli ordini, proprio come il nostro pilota da caccia nord coreano, poiché si trova lì dove l'azione si sviluppa e può vedere con i suoi occhi le cose come realmente stanno, si renda conto che chi è sopra di lui non ha le idee chiare e gli chiede di fare cose che lui non può fare o che, logicamente, non farebbe. Il risultato finale è che un'unità senza ordini validi o inizia a combattere in modo non coordinato con le altre o, persa la fiducia nei comandanti superiori, si ritira o si arrende senza combattere. Insomma, l'uovo di Colombo. Vincere con zero o poche perdite. Volendo entrare nel dettaglio, ciò che più turba la mente del competitore in ritardo, non è tanto il fatto di essere in ritardo quanto piuttosto di avere di fronte un avversario ambiguo, imprevedibile, che non rientra in uno schema...in sostanza...CHE NON HA FORMA. Ciò lo destabilizza.... o meglio.... lo destruttura.

3.3 Il Ping-fa e il Mission Command

A questo punto saliamo ancora una volta sulla nostra macchina del tempo e ci spostiamo nel 722 a. C. per renderci conto di come un pensatore militare occidentale, John Boyd, sia giunto alle stesse conclusioni di un altro pensatore militare, questa volta orientale, ma con un ritardo di circa 2700 anni. Mi riferisco a Sun-tzu, letto da molti ma compreso da pochi. Sun-tzu nel suo Ping-fa, *L'Arte della Guerra*²⁶, scrive al cap. VI che "quando l'avversario dispone di una con-

²⁵Osinga F.P.B. (2007) *Science, Strategy and War: the Strategic Theory of John Boyd* Abingdon: Routledge;

²⁶Sun-tzu (1997) *L'Arte della Guerra* Milano: Biblioteca Universale Rizzoli;

figurazione tattica, e noi invece ne siamo privi, ovvero siamo wu-shing (senza forma), ci concentriamo in un posto, mentre lui è costretto a dividersi. Concentrati risultiamo compatti, mentre il nemico è smembrato in piccoli gruppi. Così, quando i suoi piccoli gruppi attaccano la nostra guarnigione compatta, noi risultiamo numerosi, mentre lui risulta scarso. Poiché un esercito numeroso è in grado di batterne uno scarso, possiamo impegnarci in combattimento". Che cos'è questa configurazione detta "senza forma"? Il termine indica una configurazione che è impossibile determinare poiché cambia di continuo a seconda dei mutamenti della configurazione del nemico. In pratica l'unica tattica veramente incisiva è quella che tiene continuamente conto delle trasformazioni dell'avversario adeguandosi, per cui, essendo estremamente flessibile, rimarrà sempre sconosciuta. Cambiare continuamente, adattarsi continuamente al nemico, essere imprevedibili, ciò vuol dire non avere forma, o meglio, non averla per il nemico. Essere il vuoto, altro concetto caro a Sun-tzu, vuol dire essere potenzialmente tutte le forme. Cerchiamo di tirare le fila di questo lungo discorso. Come si fa ad avere successo in guerra? Essendo sempre più rapidi del nemico nel meccanismo che porta all'azione, ossia con un rapido processo decisionale. Come si fa ad avere un rapido processo decisionale? Accelerando il nostro e ritardando quello dell'avversario. Come si accelera il nostro? Disponendo di informazioni aggiornate presso i centri decisionali ed essendo rapidi nel generare azioni conseguenti. Come si fa a ritardare quello del nemico? Non avendo forma, poiché il non avere forma equivale ad impedire al nemico di comprendere cioè che sta accadendo e di reagire. Qual è la conseguenza di questo modo di combattere? Il nemico si disorienta, si destruttura e decide di non combattere. Ossia...vittoria con poche o zero perdite.

In definitiva, tutto questo argomentare ha lo scopo di chiarire il motivo per cui è necessario che il nostro Esercito cominci a confrontarsi con il *Mission Command*, con quella cosa che il Ten. Col. Moore aveva intuito senza mai averne sentito parlare a West Point. Perché tutto quanto accelera il nostro OODA Loop (o ritarda quello dell'avversario) rappresenta un'ipoteca al successo nei conflitti ed il *Mission Command* sembra servire proprio a questo.

3.4 Cos'è il *Mission Command*?

Ma cos'è il *Mission Command*? E' uno stile di comando militare che trae le sue origini nella Prussia post napoleonica come risposta al fallimento dell'organizzazione militare costruita secondo lo stile di Federico II, ossia un'oliata macchina da guerra capace però soltanto d'eseguire, in modo perfetto, gli ordini impartiti dall'alto²⁷. Questa concezione di esercito, alla prova dei fatti, era stata surclassata sui campi di battaglia dal genio e dalla flessibilità napoleonica nonché dall'esprit de liberté dei cittadini soldato figli della rivoluzione francese. "*Aux armes, citoyens! Formez vos bataillons!*" canta la Marsigliese. Con il *Mission Command* o, in tedesco, Auftragstaktik, l'intento del Comandante, ossia cosa egli voglia ottenere, è accentrato ma l'esecuzione, ossia come e quando (entro certi limiti) ottenerlo, è decentrata. Tale modo d'operare sottintende libertà d'azione per i subordinati ma allo stesso tempo garantisce rapidità d'esecuzione, poiché tutto il tempo destinato all'emanazione di ordini dettagliati è risparmiato. Perché il *Mission Command* abbia successo è però necessario che i subordinati:

- comprendano l'intento del comandante, la loro specifica missione ed il contesto nell'ambito del quale essa si deve svolgere, ovverosia quali effetti ottenere con la loro azione e perché è necessario che tali effetti siano conseguiti;
- siano educati all'iniziativa, nell'ambito dei limiti, molto scarni, fissati, di volta in volta, dal comandante;
- scelgano in piena autonomia i modi e gli strumenti necessari per portare a termine la loro missione, informando il comandante delle loro azioni, ma senza aspettare che questo le approvi;

Perché questo meccanismo non s'incepti sono però necessarie quattro condizioni:

- che i subordinati, destinare ad operare in autonomia, siano veramente addestrati, o meglio ancora, siano addestrati in un certo modo "standardizzato" tale per cui le loro azioni non risultino imprevedibili per il comandante;

²⁷Storr J. (2003) "*A Command Philosophy for the Information Age: the Continuing Relevance of Mission Command*" *Defence Studies*: 3;

- che sia permesso ai subordinati di sbagliare in buona fede, ossia siano bandite la mentalità “zero errori” e quella della punizione perché solo chi non fa non sbaglia e, in un sistema basato sull’iniziativa, è per forza di cose necessario fare; del resto, statisticamente, qualche sbavatura cammin facendo è ampiamente compensata dal vantaggio derivante dall’essere veloci. Inoltre, molto spesso la soluzione rapida diventa anche quella più corretta perché capace d’imprimere un ritmo accelerato all’azione rispetto a quella perfetta che però richiede molto più tempo per concretizzarsi;
- nelle unità deve esistere una cultura verticale della fiducia. I subordinati agiranno d’iniziativa sapendo che il loro comandante li supporterà nell’azione e li proteggerà in caso di errori. I Comandanti si fideranno dei loro sottoposti avendo la sicurezza che essi siano stati debitamente addestrati e possiedono autonomia decisionale e capacità di giudizio;
- che esista un qualche sistema, non necessariamente tecnologico, che permetta al comandante di monitorare costantemente la situazione e d’inserirsi quando è il momento per esercitare la gravitazione; non a caso i prussiani, contemporaneamente alle Auftragstaktik, inventano il moderno Stato Maggiore, ossia un organismo che permetta al comandante di emanare ordini chiari e comprensibili a tutti e di monitorare la situazione. Al riguardo, appare evidente come il *Mission Command* sia molto compatibile con un’organizzazione delle Forze Armate di tipo net-centrica perché tale architettura, nel rispetto dell’iniziativa dei subordinati, rappresenta un potente strumento a disposizione del comandante per monitorare, appunto, la situazione.

Torniamo all’OODA loop. Abbiamo detto e dimostrato, grazie a John Boyd, che per vincere bisogna decidere più rapidamente dell’avversario e che ciò si possa realizzare o essendo più veloci noi o rallentando l’avversario. Iniziamo quindi con l’analizzare come è possibile essere più rapidi dell’avversario.

3.5 Come accelerare il nostro OODA Loop

Nel 1985, Martin Van Creveld, probabilmente uno dei migliori storici militari viventi, scrive un libro dal titolo “Command in War”²⁸. Scopo dell’opera era quello

²⁸Van Creveld M. (1985) “Command in War” Harvard: University Press:

di analizzare come l'arte del comando, in campo militare, si fosse sviluppata dalle sue origini ad oggi. Ad un certo punto l'autore fa una considerazione. Nel passato, diciamo fino alla nascita dei primi Stati Maggiori, ossia quando la guerra acquista la dimensione del livello Operativo (siamo intorno alla prima metà del XIX secolo), la vittoria di ogni esercito era legata alla figura del suo Comandante. Cambiato il Comandante, quello stesso esercito che aveva trionfato su tutti i campi di battaglia, cessava di essere il più forte nel panorama militare del momento e veniva sostituito da un altro. In pratica era il genio del momentaneo Comandante che faceva la differenza. Sparito il genio, sparito l'esercito. C'è un solo caso nella storia antica (e, per la verità, anche della storia medievale, moderna e contemporanea) dove, pur cambiando i Comandanti, l'esercito rimane il migliore in assoluto. Parliamo dell'esercito romano che, ininterrottamente, dal 753 a.C. al 1453 d.C., ha servito, quasi sempre con successo ma, indubbiamente, con continuità, la politica dell'Urbe prima e di Costantinopoli poi. Quale il motivo di questa longevità? E' presto detto. La legione, che potremmo definire un'unità del rango delle nostre odierne Brigate, non era concepita per combattere ma per svolgere attività amministrative. Le vere pedine della guerra di Roma sono le coorti, le centurie, i manipoli e lo sono in un modo molto particolare. I romani avevano presto compreso che in un conflitto per un Comandante è impossibile controllare direttamente grandi masse di uomini, essere ovunque, vedere tutto. Avevano così concepito delle formazioni capaci di combattere senza una supervisione superiore. Ognuna di esse era dotata di Comandante, insegne e trombettiere. La combinazione di questi tre elementi, sommati all'addestramento dei legionari, rendeva possibile la rapida emanazione di numerosi ordini standardizzati, proprio come il sistema idraulico del F-86 nei cieli di Corea. Anche la disposizione a scacchiera delle varie unità sul campo di battaglia aveva la sua importanza dato che lo spazio che le separava permetteva ai centurioni, proprio come ai piloti da caccia USA, di rendersi conta di cosa accadeva lì vicino e di correre in aiuto di quell'unità sorella che si fosse trovata in difficoltà. Esisteva inoltre un repertorio di manovre tattiche ben conosciute dai soldati che potevano essere messe in atto all'impronta ove se ne manifestava l'esigenza. In definitiva, le legioni, per risultare vittoriose, non necessitavano di grandi comandanti. Le fonti storiche parlano invece di centurioni, tribuni e altre figure militari che "sapevano cosa fare" e lo facevano sul tamburo venendo magari in aiuto dei loro compagni, oppure chiudendo una falla che si era creata nelle linee o addirittura, preso diret-

tamente il comando di un gruppo di manipoli, effettuando, di propria iniziativa, una manovra di aggiramento decisiva per l'esito della battaglia. Nella maggior parte dei casi i loro nomi non sono nemmeno ricordati, come dire che, nell'esercito romano, quella era la norma, non certo l'eccezione. Non a caso, prima della battaglia, gli imperatori non chiamavano a rapporto solo i Comandanti delle legioni ma anche i tribuni ed i centurioni. Come se oggi giorno, il Comandante di un Corpo d'Armata, prima dello scontro, convocasse nella sua tenda non solo i Comandanti di Divisione ma anche quelli di Brigata, reggimento, battaglione e compagnia. Parlando dei nostri antenati siamo arrivati ad isolare alcuni fattori di successo, ossia capaci di accelerare l'OODA loop:

- l'iniziativa fino ai minori livelli;
- un efficiente sistema di comando e controllo;
- l'addestramento spinto e standardizzato;
- la possibilità di visualizzare la situazione, ossia di orientarsi;
- la conoscenza dell'intento del Comandante.

3.6 Come rallentare l'OODA Loop dell'avversario

Parliamo ora di come rallentare l'OODA loop dell'avversario. Cambiamo epoca e scenario. Risaliamo sulla macchina del tempo ed atterriamo nel maggio 1940 al confine tra Francia e Germania. La "drôle de guerre" sta andando avanti pigramente da sette mesi con entrambi i contendenti intenti a studiarsi senza prendere l'iniziativa, o almeno così sembra. La mattina del 10 maggio, dalle 05.30 in poi, cominciano ad arrivare allo Stato Maggiore francese rapporti di attacchi di forze tedesche²⁹. I tedeschi sembrano essere ovunque ed i francesi non sanno cosa fare perché la loro dottrina prevede che, per decidere, bisogna avere informazioni sufficienti. Non essendo infatti in grado di comprendere cosa i tedeschi stiano facendo il processo decisionale francese si blocca. In realtà nemmeno lo Stato Maggiore tedesco sa cosa le sue truppe stiano facendo: le ha lanciate avanti alla ricerca di un gap nella difesa francese ed è in attesa di un report che gli comunichi "li si passa". Come si vede i comandanti tedeschi hanno lasciato alle forze da ricognizione la massima iniziativa. Tutto quello che hanno chiesto

²⁹Cartier R. (1965) "La seconde Guerre Mondiale" Paris: Librairie Larousse et Paris-Match;

è stato di trovare un varco. Ricapitolando. Lasciare l'iniziativa ai subordinati genera caos perché il comandante non conosce esattamente quello che succeda ma genera ancor più caos nell'avversario perché questo tenta di trovare una logica in qualcosa che logica non ha, in quanto caos....in quanto, come scrive Sun-tzu, "non forma". E mentre i comandi francesi cercano d'individuare ciò che non esiste perdono tempo, la situazione evolve e gli eventi che si susseguono generano in loro ulteriori dubbi ed incertezze che rallentano ulteriormente il processo decisionale. Intanto, nelle Ardenne, Guderian a Bulson, Rommel a l'isola di Houx e Reinhardt a Monthermè riescono ad attraversare la Mosa. In fondo le teste di ponte dall'altra parte del fiume son poca cosa. Nessun mezzo a motore ha ancora attraversato il corso d'acqua. A Bulson si tratta di 40 granatieri. All'isola di Houx è stata utilizzata una stretta passerella su una diga. A Monthermè alcuni gommoni da quattro posti. Ma gli ordini francesi non arrivano. L'artiglieria non spara. Anzi gli artiglieri fuggono. Nei posti comando francesi ci si dice "è poca cosa" ma il contrattacco non parte perché gli ordini arrivano in ritardo alle unità'...e poi è troppo tardi per intervenire...e i tedeschi dilagano.

Cosa è successo dunque al Comando francese? L'iniziativa delle minori unità tedesche ha reso confuso il quadro della battaglia. *L'overflow* di informazioni ha saturato la capacità decisionale e il sistema si è bloccato perché ha cercato di gestire l'ingestibile. L'incertezza ha fatto sì che gli ordini non siano partiti. Le unità sentendosi abbandonate hanno smesso di combattere. In campo tedesco invece le cose sono andate in modo diverso. Alle unità da ricognizione non è stato chiesto di aprire il varco in un certo punto ad una certa ora ma semplicemente di "trovare un varco". I comandanti tedeschi non hanno deciso a priori dove far gravitare le forze. Le hanno tenute in stand by nell'attesa che l'occasione si materializzasse. Un sistema di comunicazioni radio efficienti ha permesso al Oberkommando di sapere immediatamente dove le truppe tedesche avevano passato la Mosa e gli ha permesso altresì di diramare rapidamente gli ordini per le unità chiamate a sfruttare l'occasione. Da una parte il caos ha bloccato tutto. Dall'altra si è generato il caos, operando in armonia con esso. Tentiamo anche qui di estrapolare i fattori di successo nel rallentare l'ODAA loop avversario:

- l'iniziativa spinta fino ai minori livelli;
- generare caos nel campo avversario attraverso minacce multiple apparentemente non coordinate tra loro;

- un efficiente sistema di comando e controllo per sfruttare rapidamente le opportunità e rallentare ulteriormente l'OODA loop avversario;
- una gravitazione delle forze flessibile per adattare rapidamente il piano e non per rimanerne vittima.

3.7 Il Mission Command come strumento di cambiamento dell'organizzazione

Facciamo quindi un ulteriore passo avanti nella nostra analisi assemblando il tutto. Perché, in guerra, far scivolare verso il basso il livello decisionale paga? Ormai credo di aver fornito tutti gli elementi per la risposta. Se mettiamo a confronto come il Mission Command operi nell'accelerare il nostro OODA Loop e nel rallentare quello dell'avversario appaiono evidenti una serie di fattori di successo:

- iniziativa estesa e praticata fino ai più bassi livelli di comando, alla luce dell'intento del comandante, per generare minacce multiple e rendere indecifrabile il disegno d'azione;
- efficiente sistema di Comando e Controllo per permettere al comandante di supervisionare l'azione ed intervenire al momento giusto;
- addestramento spinto tale da garantire l'autonomo, rapido e corretto sviluppo della manovra a tutti i livelli di comando.

Insomma questo Mission Command pare configurarsi come una sorta di manna dal cielo....e sembrerebbe quasi scontato dire, parafrasando l'Ammiraglio Ernest J. King a proposito della logistica

"Non so che diavolo sia questo Mission Command ma ne voglio un po'³⁰". Rimanendo seri la domanda da porsi è: "Cosa fare perché esso possa divenire una realtà concreta nell'ambito di una Forza Armata? Che cosa è necessario, al di là dell'opportunità, dei tecnicismi e delle esercitazioni, per rendere operante questo stile di comando? Per darci una risposta bisogna entrare nel campo dei principi etici che reggono ogni organizzazione complessa. Tralasciando i sistemi che si basano sulla paura delle punizioni, destinati a sfasciarsi in breve tempo

³⁰NATO SNLC Secretariat (1997) "NATO Logistics Handbook" Brussels: NATO Pres,

alla prova dei fatti poiché, in guerra, esiste una paura suprema che batte tutte le paure derivanti dalle punizioni, ossia la paura di perdere la vita, un'organizzazione, per funzionare, deve disporre di saldi legami di tenuta basati sulla fiducia reciproca. Questi possono essere orizzontali, ossia tra elementi funzionali della struttura di livello paritetico che, alla bisogna, si supportano, si proteggono e cooperano tra loro e verticali, ossia i legami che appunto "legano" comandanti e i subordinati. Come abbiamo visto, il Mission Command prevede che i subordinati agiscano d'iniziativa e che i superiori, facendo salvo il loro intento, lascino ai sottoposti il decidere come e cosa fare per adempiere alla missione. Questa idilliaca situazione funziona però solo a due condizioni:

- che i subordinati si sentano "coperti" dai superiori, ossia che se nel loro esercizio dell'iniziativa commettano, in buona fede, degli errori (e la cosa può tranquillamente accadere), non saranno puniti;
- che i superiori siano sufficientemente sicuri che i loro subordinati siano preparati per il ruolo autonomo che sono chiamati a svolgere, ossia che siano capaci d'intendere correttamente l'intento del comandante comprendendone gli effetti ricercati anche a livelli di comando ben al di sopra di quelli gerarchicamente ricoperti, e dispongano di un bagaglio professionale di prim'ordine, ossia siano perfettamente addestrati per ricoprire il comando del loro reparto come anche di un reparto di ordine immediatamente superiore.

Da qui la necessità che nelle Unità, per elementari o complesse che siano, regni un'atmosfera di fiducia. Ma la fiducia ha in realtà un campo d'azione ben più vasto di quello tecnico-militare. La fiducia la si conquista e la si difende ogni giorno anche avendo cura del proprio personale, conoscendolo, interagendo con lui, cercando di comprenderne i problemi anche nella sfera del privato, essendo presenti quando si manifestano le difficoltà anche personali, facendo sì che l'organizzazione non sia un problema nel problema ma piuttosto una fabbrica di soluzioni che permetta a tutti i suoi appartenenti di concentrarsi sul lavoro da svolgere sentendosi sufficientemente garantiti per tutto quello che accade fuori dalla porta della caserma. La fiducia la si crea non lasciando soli i comandanti, come se i periodi destinati al comando fossero una specie di roulette russa dove le cose possano andare bene o andare male in base ai desideri di un fato capriccioso e casuale. I comandanti vanno infatti tutelati perché solo chi non fa

non sbaglia e troppo spesso i parametri della selezione premiano l'immacolato comportamento, che può anche essere sinonimo d'inattività, piuttosto che favorire chi si impegna, rischia e realizza. Il discorso porterebbe lontano, anche perché alcuni aspetti potrebbero implicare risposte che esulino dalle possibilità della Forza Armata a meno di non mettersi in rotta di collisione con la politica, la magistratura militare ed una certa vulgata che applica la tolleranza zero solo verso i militari, come se fossero la categoria depositaria delle colpe collettive e non cittadini come gli altri. Se vogliamo cambiare, se vogliamo diventare efficaci, se vogliamo vincere un'eventuale guerra, l'applicazione del Mission Command è un buon inizio ma l'impegno dovrà essere da parte di tutti. Non basterà certo cambiare il modo di addestrare le nuove leve di comandanti.

4

Esperienze in teatro operativo

Nel trattare il tema dell'applicazione del Comando Decentralizzato (o *Mission Command*) in operazioni corre l'obbligo di fare una precisazione iniziale. Un metodo di comando siffatto è particolarmente conveniente per eserciti di piccole dimensioni, dotati di risorse limitate e che puntino sull'efficienza in situazioni operative in cui regna la fluidità e l'incertezza. In tali frangenti il disporre di un metodo di comando e controllo che sia capace di esaltare le capacità e l'intelligenza dei soldati per l'assolvimento della missione può essere la carta vincente. Altri eserciti ben più ricchi e dotati di mezzi pressoché illimitati possono permettersi il lusso di chiarificare la situazione oltre ogni ragionevole dubbio e procedere poi con l'emanazione di ordini dettagliati, che richiedono risorse maggiori per la loro esecuzione e che in ultima analisi che istillano la mediocrità. Per chi i mezzi li ha, non c'è bisogno di essere un genio per vincere. Ben altra situazione è invece quella che deve affrontare chi milita in una Forza Armata che da sempre ha goduto di magri stanziamenti e la cui prospettiva non appare migliore nel prossimo futuro. Un sistema di comando e controllo basato sulla capacità di fare il migliore uso possibile delle poche risorse disponibili mediante un uso agile delle stesse, appare una scelta obbligata per chi deve continuamente fare con poco. In Italia siamo maestri nell'arte di arrangiarsi. Si

tratta di procedere su questa via in modo più strutturato sfruttando questa capacità innata nella nostra gente. Gli italiani sono per natura uno dei popoli più individualisti, questa capacità deve essere incanalata e utilizzata al meglio. Vi è inoltre un'altra variabile che deve essere presa in considerazione e i cui effetti spingono verso un cambiamento, ossia l'avvento dell'era delle informazioni. Non sfugge anche ad un osservatore superficiale il fatto che il carattere della guerra sia in molti aspetti cambiato negli ultimi venti anni. La grande diffusione e la miniaturizzazione di strumenti tecnologici in grado di vedere e di guidare il munizionamento verso obiettivi remoti consente di conseguire gli effetti militari desiderati anche senza la presenza fisica sul terreno (entro certi limiti) ed è meno condizionato dalla geografia rispetto al passato. Inoltre, la crescente interconnessione tra soggetti istituzionali e non, crea una minore chiarezza sui settori di responsabilità tra ciò che è difesa militare, ciò che è sicurezza interna e contrasto al terrorismo e ciò che è azione di governo che ha riflessi sui primi due aspetti³¹. Questa sempre maggiore interconnessione e l'espansione delle aree di sovrapposizione si verifica sia sul piano orizzontale (ossia tra istituzioni dello stato e soggetti non statuali operanti allo stesso livello), sia in senso verticale ossia con la sempre maggiore compressione dei livelli strategico, operativo e tattico. Una foto o un videoclip postato su una piattaforma social, che raccolga milioni di visualizzazioni può influenzare pesantemente l'azione di un esecutivo o modificare la percezione di una campagna militare in poche ore. Il ciclo stesso delle notizie 24/7 condiziona le opinioni dei politici, degli opinionisti e della gente comune. Tutto diventa più immediato, ma anche più volatile. La vittoria o il successo di un'operazione dipende sempre più dalla percezione che ne ha l'opinione pubblica e dalla proliferazione delle notizie sui mezzi di informazione e sui social media. Oggi la narrazione deve andare di pari passo con i risultati e anzi la narrazione diffusa deve essere preponderante rispetto ai risultati stessi (che peraltro ci devono essere). Il vantaggio tecnologico dei Paesi occidentali si sta erodendo rispetto ad organizzazioni non statuali. Il settore civile ormai è quello che detta il passo rispetto a quello militare e la disponibilità sul merca-

³¹Si pensi ad esempio alle situazioni vissute in Europa durante l'ondata di attacchi terroristici di matrice islamista avvenuti qualche anno fa. La sicurezza degli aeroporti e di altre infrastrutture strategiche vedeva il coesistere di reparti militari, di polizia, delle dogane e dei vigili del fuoco e di altre agenzie, senza che vi fosse una chiara individuazione di chi fosse il responsabile ultimo della sicurezza e chi avesse la preminenza su tutti gli altri.

to di assetti commerciali utilizzabili anche in ambito militare sta consentendo sempre di più l'accesso da parte di organizzazioni civili a tecnologie una volta riservate solo ai militari. Infine le economie basate sulla conoscenza delle informazioni e così permeate di una tecnologia pervasiva, sono maggiormente vulnerabili. Se questo è il quadro di riferimento, appare chiaro che una filosofia di comando che sia in grado di assicurare una risposta coerente e cosciente ai problemi operativi e che sia nel contempo agile e in grado di autodeterminarsi sia oggi più che in passato necessaria per rispondere alle crisi proprio perché la mutevolezza e la velocità delle informazioni oggi non consentono alla catena di comando di rispondere efficacemente con sistemi tradizionali. Ciò che serve infatti è che i comandanti lungo l'intera catena di comando, dal vertice politico militare all'ultimo comandante di squadra siano in grado di gestire l'incertezza e la complessità delle operazioni militari odierne e future: in una frase, "chi meglio gestisce il caos, prevale". Ciò che serve è avere una catena di comando che agisca con agilità, resilienza, versatilità, flessibilità e innovazione. L'agilità, ossia la capacità di conseguire gli effetti sfruttando i cambiamenti di situazione, è la chiave per mantenere l'iniziativa. La resilienza è la capacità di recuperare una decisione errata, di affrontare le avversità, sfruttando i lati positivi delle medesime e di elaborare un piano per uscirne. La versatilità è la capacità di continuare ad assolvere la missione affidata anche di fronte a un drastico cambio di situazione. La flessibilità è badare al risultato ossia trovare vie diverse per assolvere la missione. L'innovazione è saper fare cose nuove o quanto meno, saper fare cose vecchie in modo nuovo. Tutte queste caratteristiche sono componenti tipiche del comando decentralizzato. Il *Mission Command* è un pilastro centrale della dottrina Alleata e di quella dell'Esercito. Si tratta di una filosofia di comando basata sul principio della pianificazione centralizzata e dell'esecuzione decentralizzata, che promuove la massima libertà di azione ed esalta l'iniziativa individuale, garantendo ai Comandanti subordinati, fino ai livelli più bassi, discrezionalità nell'assolvimento della missione assegnata, nell'ambito dell'intento del proprio Comandante³². La complessità dell'ambiente operativo contemporaneo, l'approccio manovriero alle operazioni, nonché la necessità di diradare

³²Espressione della volontà di un Comandante mediante la quale egli descrive quale deve essere il risultato finale che vuole raggiungere. Deve essere reso noto e compreso a due livelli più in basso, allo scopo di indirizzare le scelte dei Comandanti subordinati (cit. SME, Pub. n. 5895).

– in determinate circostanze – le unità sul campo di battaglia amplificano l'esigenza rispetto al passato di decentralizzare il comando. Si può comprendere l'importanza del comando decentralizzato solo se lo si considera insieme alla compressione dei livelli delle operazioni militari caratteristica dei conflitti a bassa intensità che costituiscono lo scenario più probabile di impiego odierno. La divisione tra strategia, arte operativa³³ e tattica è meno netta che in passato e talvolta situazioni tattiche possono avere risonanza ben superiore al loro impatto pratico sulle operazioni. Ecco che quindi il comando decentralizzato e l'arte operativa, se non addirittura la strategia, sono come due facce della stessa medaglia, diverse ma indissolubilmente legate le une alle altre. Gli strumenti militari hanno oggi più che mai bisogno di comandanti ai vari livelli che posseggano la capacità di pensare due-tre livelli al di sopra del gradino che occupano sulla scala gerarchica. Questa capacità che deve essere istillata fin dalla più giovane età deve continuare ad essere sviluppata lungo la carriera. Si rende quindi necessario che i Comandanti subordinati operanti a distanze considerevoli gli uni dagli altri, agiscano secondo un piano comune combinando le loro azioni nella direzione indicata dal comandante superiore. Per ottenere questo è necessario che tutti comprendano il fine ultimo da conseguire e operino poi conseguentemente. Poiché ciascun comandante subordinato non potrà essere in contatto continuo col proprio superiore, è necessario garantirgli la necessaria autonomia per poter prendere delle decisioni tese a conseguire il risultato desiderato anche in assenza di ordini. Abbiamo quindi una situazione in cui due o più comandanti agiscono in sintonia grazie a una connessione spirituale tra di loro accettando un certo margine di rischio dovuto al minor controllo insito in questo metodo di comando. Il fattore chiave per conseguire questo risultato è la competenza professionale diffusa e una visione comune acquisita mediante un addestramento serio e realistico. E' questa la "ricetta magica" che consente a persone diverse poste in una situazione di caos e di pericolo in possesso di informazioni incomplete di fare la cosa giusta.

Appare chiaro che tutto questo non si improvvisa e che senza una formazione

³³Per arte operativa si intende quella parte dell'arte della guerra che lega gli scopi generali e politici del conflitto (ossia la Strategia) allo svolgimento delle singole battaglie necessarie per vincere la guerra (ossia la tattica). L'arte operativa collega le battaglie in un disegno omogeneo che è detto campagna. Una o più campagne vinte mediante una serie di battaglie porta al raggiungimento dell'obiettivo politico-militare strategico) del conflitto.

rigorosa che insegni come comportarsi, il comando decentralizzato non funziona. Essa non è un metodo di comando dove ognuno fa ciò che meglio crede, ma è la costante ricerca di equilibrio tra gli ordini da eseguire e il modo di eseguirli in relazione alla situazione contingente. Non è nata da spiriti liberi e ansiosi di libertà, è la accettazione di un rischio calcolato sapendo che lasciando una relativa libertà di esecuzione, si ottengono risultati migliori con minore fatica e perdite. Proprio perché il comando decentralizzato è il risultato di una seria e rigorosa educazione delle menti e dello spirito è necessario che ogni comandante si sforzi a:

- Costruire una squadra coesa, animata da fiducia reciproca. La costruzione del team deve essere una cura costante mediante esercizi specifici e sfruttando tutte le opportunità possibili. Il conseguimento di questo obiettivo deve essere coltivato nel tempo utilizzando i modi più congegnali al carattere del comandante e alle caratteristiche dell'uditorio. Quest'opera inizia durante l'addestramento quotidiano dei reparti a cui il comandante deve presenziare per rendersi conto del livello addestrativo dei propri uomini. Le visite non devono avere scopo fiscale né soffermarsi troppo sugli aspetti esteriori (la DE, i tabelloni ecc) ma devono concentrarsi su come operano i quadri e le truppe sul terreno per consigliare, confrontarsi, correggere se necessario, il tutto in un atmosfera di scambio professionale di opinioni e di reciproca comprensione e conoscenza. Questi momenti di reciproca conoscenza possono anche comprendere attività più "leggere"³⁴, ma lo scopo da conseguire è quello di promuovere un'atmosfera di fiducia reciproca in cui il comandante sa che può fidarsi dei propri subordinati e questi sanno esattamente cosa ci si attende da loro.
- Creare una comprensione condivisa della missione. Durante la preparazione di una missione in Teatro Operativo il comandante deve trovare il tempo di discuterne con i propri collaboratori e con tutto il personale alle proprie dipendenze dei punti salienti della missione da assolvere e deve dire chiaramente cosa vuole ottenere. Occorre che il messaggio sia ripetuto più e più volte perché sia interiorizzato e fatto proprio dal reparto. In

³⁴L'Ammiraglio Nelson era solito invitare a pranzo sulla sua nave ammiraglia i comandanti subordinati per discutere di tattica navale e far capire loro come intendeva condurre il combattimento e cosa si aspettasse da ciascuno di loro.

questa opera il comandante deve essere un comunicatore e trasmettere la sua visione ai propri dipendenti.

- Enunciare chiaramente il proprio intento di comandante. Massima cura deve essere posta da parte del comandante nel preparare i propri collaboratori a operare in autonomia con ordini che indichino solo COSA deve essere fatto e PERCHÉ, lasciando il COME farlo alla loro inventiva ed iniziativa. Nel cosa si deve essere chiari nel dire quello che si vuole ottenere e anche ciò che invece si vuole evitare. Gli effetti indesiderati devono essere esplicitati in modo da fare chiarezza nella mente di chi dovrà decidere sul COME.
- Comportarsi con iniziativa disciplinata. Ciascun comandante ricevuto gli ordini deve interrogarsi sul come eseguirli cercando in ogni modo di cogliere l'intento del proprio comandante. Una volta iniziata l'azione essa va seguita comunicando quanto fatto senza eccedere gli ordini ricevuti. Se si dovesse perdere il contatto con il comando superiore e non si ricevessero altri ordini, occorre riferirsi all'intento del proprio comandante.
- Emanare ordini che includano la missione (compito + scopo). Questo è un modalità di dare gli ordini normalmente impiegata in ambito NATO e che viene insegnata negli istituti di formazione. Tuttavia se la missione è ricevuta dall'alto, l'intento (o a livelli più bassi il concetto d'azione) deve essere scritto di pugno dal comandante proprio perché in esso il comandante deve chiarire e indirizzare i propri subordinati sul COSA e sul COME. È una precisa responsabilità di comando e non deve essere delegata ad altri.
- Assumersi un rischio ponderato. Nelle esperienze fatte in Teatro di Operazioni iracheno (Operazione Antica Babilonia 3) ho avuto modo di operare come comandante di reggimento secondo i principi del Mission Command con il mio diretto superiore, l'allora Brig.Gen. Gian Marco Chiarini. Ciò che ho imparato da quella missione è condensato di seguito:
 - Capire cosa è essenziale per l'assolvimento della missione. Durante l'Op. Porta Pia, assicurarsi il controllo dei ponti sull'Eufrate e inviare rinforzi alla sede della CPA erano i punti essenziali. In un'altra occasione, (Op. *Condor Eye*) estrarre dall'abitato di Suq Ash Shuiuk un reparto di Forze Speciali bloccato e sottoposto al fuoco dei milizia-

ni del Mahdi Army. Il combattimento andava accettato e condotto al fine del conseguimento di questi obiettivi

- Assumersi la responsabilità e il rischio delle decisioni prese. (Non chiedere mai al tuo superiore di decidere per te su una cosa che spetta a te decidere specie in combattimento).
- Delegare l'autorità ai propri subordinati. Se una pedina tattica deve svolgere una determinata azione essa deve essere posta nelle condizioni di avere l'autorità su quello che gli serve per assolvere la missione.
- Bandire la mentalità dello "zero errori". Saper proteggere chi sbaglia in buona fede e nel contempo utilizzare l'errore per far crescere la professionalità della squadra è come "vaccinare" il gruppo nei confronti di quella specifica situazione. (Vi fu un episodio di una pattuglia che aveva perquisito la sede di un partito politico ad Al Rifai sulla base di informazioni errate fornite dalla polizia locale e che si era poi trovata assediata e bloccata all'interno dell'edificio, riuscendo poi a sganciarsi senza perdite). Il comandante della pattuglia non venne perseguito ma l'episodio venne analizzato e commentato per mettere in guardia sulle conseguenze di simili situazioni. L'errore quindi deve essere visto come parte del processo di apprendimento.
- Essere molto chiari su ciò che si vuole ottenere e sugli effetti indesiderati. Comandare un reparto è come fare il giardiniere.
- Dare pochi vincoli e lasciare sufficiente libertà di azione. Tutti nella nostra vita militare abbiamo sentito dire moltissime volte "questo ha priorità uno": il problema è che spesso tutto è priorità uno. Non è così che si comanda. Se tutto è priorità 1 allora le priorità le decido io. Un buon comandante è uno che sa dare le priorità. E dice: "dobbiamo fare 5 cose. Mi fai uno e due subito, se riesci mi fai anche tre. Quattro e cinque possono aspettare".
- Supervisionare e seguire in fase condotta gli avvenimenti. Sapere cosa sta accadendo e sapere dove è il proprio posto: "Leading from the front" o "Leading from the rear". Trovare il giusto punto di equilibrio. Talvolta è necessario che il comandante sia sul posto perché

è necessaria la sua presenza e la condivisione del rischio con i propri uomini. Altre volte è meglio che stia dove può meglio coordinare le proprie forze. Non esiste una ricetta per questo. Di sicuro un comandante che sta chiuso sempre in sala operativa non sarà percepito come un leader dai propri uomini e donne, ma allo stesso tempo chi sta sempre in prima linea può perdere la visione generale della situazione.

- «*Eyes on, hands off*³⁵». Rifuggire dalla tentazione, che talvolta è forte, di colui che dice: "lo so fare il tuo lavoro". Nel corso della mia vita militare ho fatto servizio alle dipendenze di un comandante di Corpo d'Armata che si vantava di saper fare bene il comandante di plotone. E lo credo: dopo 40 anni di servizio! Il problema che era così preso a far bene il comandante di plotone da dimenticarsi di fare il comandante di un Corpo d'Armata. Ricordo con una certa amarezza le numerosissime annotazioni di quel Generale riguardanti problemi di basso livello come ad esempio i programmi dei corsi per graduati di truppa, o le norme per la custodia delle caserme dismesse, e la totale assenza di direttive su problemi relativi alla proiezione di unità al di fuori del territorio nazionale!

Una proposta per concludere sugli aspetti relativi all'applicazione del Comando Decentralizzato. Data per assodata la convenienza e la necessità di adottare un sistema di comando decentralizzato, appare chiaro che non è pensabile continuare ad operare secondo un sistema di ordini dettagliati in guarnigione e passare poi a questo sistema in operazioni. La preparazione dei leader va attuata con continuità tutti i giorni, ma per poter essere realizzata richiede un adeguamento del quadro normativo che favorisca l'autonomia, la responsabilizzazione e la delega dell'autorità verso il basso. Un tema che va posto sul tappeto è quello della necessità di un'inversione di tendenza nel modo di trattare il personale di tutte le categorie (Ufficiali, Sottufficiali e truppa). Esistono marcati elementi di frustrazione per la crescente de-responsabilizzazione della catena di comando, sempre più ingessata in procedure che lasciano poco spazio all'immaginazione. Occor-

³⁵Espressione utilizzata dal Gen. Stanley Mc Chrystal nel suo libro *Team of Teams* per descrivere il corretto approccio del comandante di grado elevato riguardo alla gestione tattica sul terreno.

re attribuire progressivamente maggiore autonomia e autorità ai comandanti, invertendo il progressivo accentramento decisionale presso gli organi centrali. Ogni livello di comando deve avere oltre alle responsabilità anche il necessario livello di autorità. In sostanza quello che si propone è una serie di provvedimenti che promuovano:

- l'assunzione del rischio verso i livelli più elevati, a partire dagli organi centrali.
- la delega dell'autorità, mediante la responsabilizzazione dei livelli inferiori nella gestione e valutazione del personale, nell'impiego dei fondi e nella pianificazione delle attività³⁶.
- l'accettazione di un margine di errore. Gli errori fatti in buona fede fanno parte dell'apprendimento. L'Istituzione non deve solo responsabilizzare (i comandanti), ma anche fornire strumenti adeguati (Uffici legali e normative applicate con il buon senso). Dare pochi vincoli e lasciare sufficiente libertà di azione.

³⁶Ad esempio attribuire ai comandanti di squadra la responsabilità di valutare i propri dipendenti, lo stesso dicasi al Sottufficiale di corpo come revisore delle note dei Sottufficiali e dei graduati di truppa, oppure dare ai vertici di area la potestà di impiegare e muovere il personale sulla base dei progetti da portare a compimento.

5 | Conclusioni

Lo studio del comando decentralizzato rivela, tra le altre cose, che questo modello è una delle evoluzioni più significative nel pensiero militare moderno, rendendolo uno strumento utile di fronte all'ambiente operativo moderno e per soddisfare la flessibilità, l'adattabilità e le esigenze che sono diventate condizioni necessarie delle operazioni. La mentalità che caratterizza il Comando di Missione permette infatti di superare le carenze dell'approccio gerarchico convenzionale, accelerare le decisioni e riconoscere l'iniziativa dai comandi di livello inferiore. Mette le forze militari nella posizione di essere meglio in grado di lavorare in modo adattivo e più dinamico di fronte alle condizioni mutevoli sul campo di battaglia, sfruttando nuove opportunità che alla fine si presenteranno. Tuttavia, il lavoro mostra anche come l'implementazione pratica del comando decentralizzato abbia ancora molti problemi. Soprattutto nel contesto della crescente diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, e sebbene fornisca effettivamente una certa consapevolezza situazionale utile, risulta anche in forme più centralizzate di comando e controllo che possono ostacolare la libertà dei livelli subordinati. Inoltre, l'efficacia e l'efficienza del comando decentralizzato sono per lo più contestuali e specifiche dal punto di vista culturale. Perché questo modello funzioni senza intoppi, la fiducia tra i livelli della catena di comando, uno scopo ben definito e la qualità dell'addestramento sono anche fondamentali. In assenza di tali circostanze, c'è il rischio di confusione, ineffi-

cienza e una perdita di coerenza riguardo all'azione operativa. La riflessione riguarda anche la tensione tra autonomia e controllo. Il comando decentralizzato non equivale ad azione illimitata: deve coinvolgere disciplina operativa e un insieme rigoroso di parametri per quando gli individui possono e non possono agire in modo indipendente. Il comando decentralizzato è definito come un modello importante per affrontare i conflitti moderni; tuttavia, la sua completa applicazione richiede una trasformazione estrema della struttura organizzativa, del processo decisionale e della cultura di un esercito. È un paradigma che sarà pienamente sbloccato solo se integrato nel sistema tramite innovazione tecnologica, addestramento e leadership.

Bibliografia

STATO MAGGIORE DELL'ESERCITO III Reparto Pianificazione Generale e Finanziaria, *Approfondimento concettuale e capacitivo sull'Aviazione dell'Esercito: requisiti e caratteristiche delle nuove piattaforme ad ala rotante classe Utility*.

Gittleman, I. S. e Berelovich, E., *Approaches to the Future Battlefield - The Debate on Armed Drones in Israel and Germany as a Case Study*.

Hoffman, F. G., *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars*, Potomac Institute for Policy Studies, 2007.

Fabbi, D., *Scuola di DOMINO – Master di Geopolitica umana – Strategia e tattica dell'Italia*, 2024.

Comando per la formazione, specializzazione e dottrina dell'Esercito polo Aviazione dell'Esercito n. 6330 pie 3.34, *L'impiego dell'Aviazione dell'Esercito*, edizione 2015.

NATO Standardization Office (NSO), *ATP-3.2.49 Use of Helicopters in Land Operations*, Edition A, Version 1, May 2024.

Rogoway, T. e Altman, H., *U.S. Has Captured Venezuelan President Nicolas Maduro*, in TWZ, 03/01/2026.

Fox, A. C., *Army Aviation and decisiveness in the Air-Ground Littoral*, in AUSA, Land Warfare Paper, 22/08/2024.

- Rainey, J. E. e Greer, J. K., *Land Warfare and the Air-Ground Littoral*, in Army Aviation Magazine, 31/12/2023.
- Warden, J. A., *The Air Campaign: Planning for Combat*, National Defense University Press, Washington DC, 1988.
- Riggi, F., *Abbiamo un problema con i Deep Fires? Parte IV*, in AlzoZero Informazioni Difesa, 06/01/2026.
- Scales, R., *Scorpion's Tail: The Relentless Rise of Islamic State*, Oxford, 2016.
- Scales, R., *Firepower in Limited War*, Novato, 1985.
- Grau, L., *The Russian Way of War: Force Structure, Tactics, and Modernization of the Russian Ground Forces*, Fort Leavenworth, 2016.
- Johnson, D., *The Russian Way of War: Force Structure, Tactics, and Modernization of the Russian Ground Forces*, Arlington, 2018.
- Freedman, L., *The Future of War: A History*, London, 2017.
- Kofman, M., *Russian Military Strategy: Core Tenets and Operational Concepts*, Washington D.C., 2021.
- Watts, B., *The Evolution of Precision Strike*, Washington D.C., 2022.
- Arquilla, J., *Bitskrieg: The New Challenge of Cyberwarfare*, Cambridge, 2021.
- Biddle, S., *Military Power: Explaining Victory and Defeat in Modern Battle*, Princeton, 2004.
- Cordesman, A., *Israel and the Changing Middle East*, Washington D.C., 2015.
- Cohen, E., *Israel's National Security Strategy: Past, Present, and Future*, Tel Aviv, 2017.
- Deptula, D., *Multi-Domain Command and Control*, Maxwell AFB, 2020.
- Gordon, J., *The Future of Rotary-Wing Aviation in Modern Warfare*, London, 2023.
- Kofman, M., "A Modern Russian Way of War?", in *War on the Rocks*, Washington D.C., 2016, pp. 1-12.

- Watling, J., "The Arms of the Future: Technology and Close Combat in Ukraine", in *RUSI Journal*, London, 2022, pp. 8-15.
- Kofman, M. e Lee, R., "Not Built for Purpose: The Russian Military's Ill-Fated Force Design", in *War on the Rocks*, Washington D.C., 2022, pp. 1-18.
- Watts, B., "Mosaic Warfare: Exploiting Artificial Intelligence", in *CSBA Reports*, Washington D.C., 2017, pp. 3-20.
- Deptula, D. e Gunzinger, H., "Multi-Domain Operations: The New Reality", in *Mitchell Institute Reports*, Arlington, 2019, pp. 5-25.
- Spencer, J., "Urban Warfare in Gaza: Lessons Learned", in *Modern War Institute*, West Point, 2021, pp. 1-10.
- Lavik, A., "Helicopters in High-Intensity Warfare", in *Journal of Military Studies*, Oslo, 2023, pp. 45-62.
- Kreuze, M., "Beyond Air Superiority: The Growing Air Littoral", in *Æther: A Journal of Strategic Airpower*, Maxwell AFB, 2023, pp. 20-38.
- Mansharof, Y., "השימוש במסוקים בלחימה האורבנית בעזה" (L'uso degli elicotteri nella guerra urbana a Gaza), in *Ma'arachot*, Tel Aviv, 2021, pp. 34-41.
- Ben-Israel, A., "חדשנות טכנולוגית בשדה הקרב המודרני" (Innovazione tecnologica nel moderno campo di battaglia), in *INSS Insight*, Tel Aviv, 2020, pp. 1-6.
- Dekel, U., "האתגרים האסטרטגיים של ישראל בזירה הצפונית" (Le sfide strategiche di Israele nell'arena settentrionale), in *INSS Strategic Assessment*, Tel Aviv, 2022, pp. 55-70.
- Inbar, E., "Israel's Evolving Military Doctrine", in *Middle East Quarterly*, Jerusalem, 2016, pp. 7-18.
- TRADOC G-2, "Tactical Threat Assessment: Russian Battalion Tactical Group", *TRISA*, Fort Leavenworth, 2019.
- TRADOC G-2, "Tactical Threat Assessment: UAV and Counter-UAV Operations", *TRISA*, Fort Leavenworth, 2020.
- TRADOC G-2, "Tactical Threat Assessment: Integrated Air Defense Systems", *TRISA*, Fort Leavenworth, 2021.

US Air Force, *The Department of the Air Force Role in Joint All-Domain Operations*, AFDP 3-99, 2021.

US Defense Standardization Program (DSP), *Modular Open Systems Approach (MOSA)*, <https://www.dsp.dla.mil/Programs/MOSA>.

NATO, *Factsheet - Next Generation Rotorcraft Capability (NGRC)*, June 2023.

Grest, H. e Heren, H., "What Is a Multi-Domain Operation?", *Joint Air & Space Power Conference*, 2019.

US Army, *The U.S. Army in Multi-domain Operations 2028*, December 2018.

US Army, *2019 Modernization Strategy: Investing in the Future*, October 2019.

European Defence Agency, *11 New PESCO Projects Focus on Critical Defence Capabilities and Interoperability*, May 2023.

Italian Defence General Staff, *The Chief of Defence Strategic Concept 2022*, September 2022.

General Staff of the Italian Army, *I 5 assi di sviluppo capacitivo per lo strumento militare terrestre*, September 2022.

NATO, *Tactics, Techniques and Procedures for Close Air Support and Air Interdiction (ATP-63/AJP 3.3.2.1)*, April 2019.

Marrone, A. e La Rocca, G. (a cura di), *Future Military Helicopters: Technological Innovation and Lessons Learned from Ukraine*, IAI, 2023.

Bryant, W., "Transforming and Modernizing Army Information Forces", *Small Wars Journal*, 16/12/2025.

Edwards, B., "Contested Logistical Resupply to the Zero Line", *Small Wars Journal*, 24/11/2025.

Henrotin, J., "Drones de surface. Quelles missions et quel avenir?", *Défense et sécurité internationale*, HS 26, 2012.

Glossario degli Acronimi

ADP 6-0	Army Doctrine Publication relativa al Mission Command dell'Esercito USA.
ICT	Information and Communication Technology
PDP 2018	Processo di Pianificazione dell'Esercito Italiano per grandi unità e gruppi tattici.
PSE	Pubblicazione dello Stato Maggiore dell'Esercito.



CSE
CENTRO STUDI ESERCITO

Email

info@centrostudiesercito.it

Indirizzo

Viale Bruno Buozzi 47,
Roma, 00197

Sito web

www.centrostudiesercito.it