



Mission Command

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

Un'azione di comando delle truppe che conferisce margini d'iniziativa ai comandanti subordinati sul campo trova prima elaborazione teorica in Prussia, nella seconda metà dell'ottocento. Successivamente, nel primo e nel secondo conflitto mondiale, sempre da parte germanica, tale filosofia è applicata in più situazioni, favorendo successi anche eclatanti, (Auftragstaktik: tattica per incarico). Oggi, con la definizione di Mission Command nei paesi anglosassoni e in ambito NATO, e di Comando Decentralizzato e di Comando Flessibile in Italia, questa filosofia costituisce una pratica regolamentata e utilizzabile all'occorrenza. Studiata in tutte le scuole militari, essa tuttavia richiede delle particolari pre-condizioni o condizioni "a contorno". Ma vediamo ora più in dettaglio che cosa sia effettivamente questa modalità di esercizio della funzione del Comando e Controllo e come essa possa essere praticabile.

Gli eserciti di massa in Prussia ai tempi di Moltke non avevano solo rafforzato la loro potenza di fuoco rispetto all'epoca napoleonica, ma potevano anche essere mossi su distanze più lunghe per mezzo della ferrovia. La suddivisione dell'esercito in numerose armate, le quali, schierate in luoghi diversi e in tempi successivi dalla linea di comando, avrebbero dovuto agire velocemente agli ordini del comandante subordinato, richiedeva una nuova leadership. Le armate, che si muovevano divise tra loro spazialmente e temporalmente in maniera maggiore rispetto ai tempi di Napoleone, non potevano più essere condotte da un comandante di campo (Feldherrenhügel). Inoltre, a metà del '800 i mezzi tecnici per l'esercizio del comando non erano ancora stati sviluppati. Perciò Helmut von Moltke si decise a garantire ai comandanti dei distaccamenti maggiore indipendenza nell'adempimento dei loro ordini (Aufträge).

Quindi, Moltke adeguò i principi fondamentali di Schanhorst alle 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.

In altri termini, La peculiarità dell'azione di comando *orientata al compimento della missione* consiste nel prevedere che i comandanti subordinati, nell'eseguire la missione ricevuta, possano agire di propria iniziativa quando le circostanze lo richiedono. Ed è importante che ciò possa esser fatto per ragioni sempre valide: la necessità di condurre l'azione con tempestività, per mantenere o acquistare l'iniziativa; perché il punto di vista di chi è a contatto col nemico è sempre importante e in combattimento la responsabilità necessariamente confluisce verso i minori livelli di comando. 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 comando. Ma – occorre chiedersi - la filosofia Mission Command è, oggi, sì acquisita dalla comunità militare di riferimento, ma, nella prassi, 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 regolamentari, ma una vera e propria struttura di pensiero, sostenuta da procedure operative codificate.

Per creare l'attitudine a esercitare il comando orientato alla missione occorre un addestramento specifico, reiterato, in scenari operativi ad hoc e in situazioni che stimolino l'esercizio delle competenze concettuali dei comandanti, e la loro creatività. Nondimeno, 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 possieda aspetti di criticità. Se non si ha piena fiducia dei collaboratori si tenderà ad accentrare invece che delegare. Quindi l'iniziativa attecchisce quando si nutre la fiducia che il proprio comandante impartisca ordini sensati e al momento giusto; che sappia prendersi cura dei dipendenti non mandandoli allo sbaraglio; e sia ragionevolmente disponibile ad accettare eventuali errori giustificabili. E naturalmente che lo stesso

errore non ricada sul comandante sovraordinato secondo logiche di ricerca del colpevole a ogni costo. Dunque, esiste una cornice culturale – di *Cultura organizzativa militare* - che può favorire o ostacolare il Mission Command.

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.

Ma condiziona l'instaurarsi o meno di una mentalità adatta ad accogliere procedure Mission Command lo standard di efficienza dell'unità militare e la sua percezione diffusa tra i suoi membri. Tale standard di efficienza dipende da numerose variabili, come l'efficacia dei sistemi d'arma e delle tecnologie in dotazione, oltre che dalla buona concezione della struttura ordinativa, che deve essere adatta alla manovra. Infine dall'addestramento con cui si sviluppa la capacità a operare con efficacia. In sostanza, lo standard di efficienza operativa si riverbera sulla consapevolezza delle reali capacità individuali e collettive a compiere l'azione, ovvero a operare con successo, in pace e in combattimento. Dunque è sulla base della relazione tra capacità di combattimento e spirito militare che si sviluppa la capacità a un'iniziativa intelligente, appunto quella della filosofia del Mission Command. Di contro, non attecchirebbe lo spirito d'iniziativa già ai minimi livelli organici se le condizioni di efficienza delle unità venissero meno.

Più in dettaglio, la Capacità di combattimento di una unità (di manovra) è una *variabile dipendente* di alcune preminenti Funzioni Operative: la potenza, la mobilità (tattica e strategica), la protezione, la comandabilità, l'L-BSM (land battle space management: capacità di governare lo spazio della manovra), la sostenibilità (Logistica). Ora, se si vuole diffondere nelle linee di comando una mentalità Mission Command è necessario che tutto il personale prenda coscienza che l'unità cui appartiene possiede adeguate capacità di combattimento. In tal modo esso vorrà affidare la propria vita alle capacità collettive quando si tratterà di entrare in azione. Ovviamente questa percezione la si sperimenta nelle fasi pratiche di addestramento: un addestramento realistico, da compiersi sull'intero spettro delle attività tattiche (per le unità di manovra) che, come noto, in base allo *Spettro dei conflitti*, oggi è esteso.

Nelle recenti missioni dell'Esercito la filosofia del Mission Command ha trovato attuazione nello svolgimento di operazioni di confronto con gli insorgenti. L'insegnamento pratico riferito da chi ha condotto una di quelle operazioni può essere riassunto nei seguenti elementi: *"...assumersi la responsabilità e il rischio delle decisioni; delegare l'autorità ai propri subordinati; bandire la mentalità dello zero errori; saper essere molto chiari su ciò che si vuole ottenere e sugli effetti indesiderati; dare pochi vincoli e quindi sufficiente libertà d'azione; supervisionare e seguire in fase condotta gli eventi. Ma tutto ciò deve essere preceduto dall'edificazione di un gruppo coeso, ben disciplinato ed efficiente; che venga creata una condivisione profonda della missione; quindi che il comandante enunci il proprio intento in maniera chiara e che gli ordini impartiti non si riducano alla forma del "task order", ma che esplichino il concetto di missione (compito più scopo)"*.

Per poter instaurare procedure di comando e controllo orientate all'assolvimento della missione occorre ancora che i comandanti sappiano instaurare e alimentare un rapporto gerarchico basato sulla fiducia reciproca. Dunque, gli aspetti psicologici, nel Mission Command, giocano un ruolo imprescindibile.

I comandanti, oltre che competenti, capaci nell'assolvere il proprio ruolo, devono essere formati a saper esprimere un'azione di comando carismatica, ovvero etica (ispirata dai valori della condizione militare: fedeltà alle istituzioni, disciplina, coraggio morale e fisico, sentimento dell'onore, empatia e compassione), in grado di infondere fiducia, infine capace di esaltare le qualità umane e tecniche dei sottoposti. Se la psicologia consente di individuare scientificamente i percorsi formativi utili a far emergere tali qualità, nondimeno sono numerosi gli esempi di comandanti che hanno espresso al meglio le qualità richieste dal *magistero* del comando militare. Così, in questa circostanza, ne richiamiamo a titolo di esempio e in estrema sintesi uno, recentemente emerso per riconoscimento unanime, quello dell'Ufficiale dei Granatieri di Sardegna Gianfranco Maria Chiti, combattente nella seconda guerra mondiale, poi comandante di unità dell'Esercito Italia, anche impiegato in Somalia nella formazione degli ufficiali somali durante il periodo del protettorato italiano. Quindi comandante di unità e di enti della formazione del personale, anche con il grado di generale. Il suo ricordo è ancora vivo tra molti Quadri che lo ebbero come comandante; inoltre è in atto a suo carico il processo di beatificazione, avendo egli trascorso la lunga esperienza militare custodendo anche una forte vocazione cristiana, realizzata poi all'indomani del congedo per limiti di età quando divenne frate nell'ordine dei Cappuccini.

Di lui, ricordando il tempo di guerra, hanno scritto (*): 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: <<Trattati con molta umiltà, ma – aggiunse dopo – con giustizia e fermezza>>"*.

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 e non esitava un istante a gettarsi sulle bombe a mano, in corsa con il tempo, per restituirle al nemico un attimo prima che esplodessero"*.

“«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*”.

Ancora occorre accennare all'azione di comando esercitata secondo la filosofia Mission Command, ma in un contesto di Forza NEC, chiedendosi se la tecnologia applicata ai sistemi di comando possa favorire l'iniziativa dei comandanti sul campo o limitarla. Come noto, la dottrina nazionale ha coniato il termine di Comando Flessibile per indicare l'adozione del Mission Command nel contesto di operazioni condotte in Forza NEC. Dunque, dottrinalmente, allo stato dell'arte si è voluto ritenere le due cose coesistenti in maniera armonica. Occorre però constatare che sarà possibile gestire sempre un numero maggiore di informazioni, più velocemente, e che i comandanti all'interno di sale operative potranno osservare dettagli dell'operazione un tempo impensabili. Anche l'intelligenza artificiale potrà governare processi sino ad ora eseguiti dialogicamente, da singole persone o organizzazioni di staff. Inoltre, la complessità dello spazio della manovra già ora impone in determinate situazioni vincoli all'iniziativa dei singoli comandanti sul campo per ragioni di *deconfliction*. Fine dell'iniziativa ai bassi livelli? Difficile crederlo. E a tal proposito giova qui richiamare il concetto di OODA Loop (Osservazione - Orientamento - Decisione - Azione) che pone in evidenza la concatenazione degli eventi propri anche del combattimento, mostrando altresì la necessità di sopravanzare l'analogo processo posto in essere dall'avversario. Dunque, se tale concatenazione di eventi si riesce a compiere grazie all'automazione in minor tempo, si guadagna quel vantaggio che in combattimento si traduce in iniziativa: appunto la chiave del successo. Questo è il principale vantaggio che l'automazione può portare e nulla esclude che esistano ambiti di comando e controllo decentrati, cui conferire autonomia decisionale secondo il principio del Mission Command. Peraltro qui si tratta di fenomeni ancora da approfondire in particolare mediante la sperimentazione, nel corso di esercitazioni costruttive opportunamente configurate per lo scopo. Dunque, idee più feconde potranno emergere nel prosieguo dello studio, che non termina qui. Per ultimo richiamiamo il concetto di *Cultura organizzativa militare* che, ispiratore di molte delle argomentazioni trattate e qui riferite in sintesi, merita un cenno, se non altro perché assente dalla letteratura militare nazionale, ma esposto da autori statunitensi: Charles B. Breslin (U.S. Army War College, 2002) e Stephen J. Gerras, Leonard Wong e Charles D. Allen (U.S. Army War College, November 2008). Si tratta in sintesi di un paradigma che comprende non solo la cultura in senso stretto dell'organizzazione militare: fonti normative, dottrina, procedure codificate; ma anche le strutture materiali: infrastrutture, sistemi, strutture organizzative, dispositivi che dalla cultura espressa derivano per come vengono concepite, ovvero per i requisiti che devono soddisfare, e tutte le simbolizzazioni tipiche come uniformi, araldica, bandiere; e infine le opinioni, gli atteggiamenti, le modalità adattive sviluppate informalmente e in maniera non codificata, se non anche inconsciamente dal personale. Tale articolato insieme di fattori deve essere quindi osservato e governato nel suo insieme in maniera critica, particolarmente nelle fasi di trasformazioni e di adattamento alle pressioni di ordine sociale che provengono dall'esterno. In particolare il paradigma della Cultura organizzativa deve essere considerato perché la cultura di una organizzazione la determina; viceversa, organizzazioni non consapevoli della propria cultura sono destinate a non reggere l'urto delle istanze che provengono dall'esterno. Ed è appunto per soddisfare esigenze di trasformazione che la Cultura organizzativa emerge come paradigma, intorno agli anni ottanta del secolo scorso, per opera di Edgar Shein, autore questo preso a riferimento nel corso del nostro studio. E al testo completo si rimanda per ogni approfondimento.

Note tratte dal paper redatto dal Gruppo di Studio CSE su Mission Command

(*) Vincenzo R. Manca. “Il generale arruolato da Dio. Gianfranco Maria Chiti (1921 – 2014). Ares 2018