Zeitschrift: Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI

Herausgeber: Associazione Rivista Militare Svizzera di lingua italiana

Band: 90 (2018)

Heft: 5

Artikel: L'importanza della leadership nella concezione e nell'attuazione delle riforme delle forze armate

Autor: Ernst, Fabio A.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-846895

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

L'importanza della leadership nella concezione e nell'attuazione delle riforme delle forze armate

l'esemplare caso del Maresciallo Tukhachevsky, un visionario pragmatico

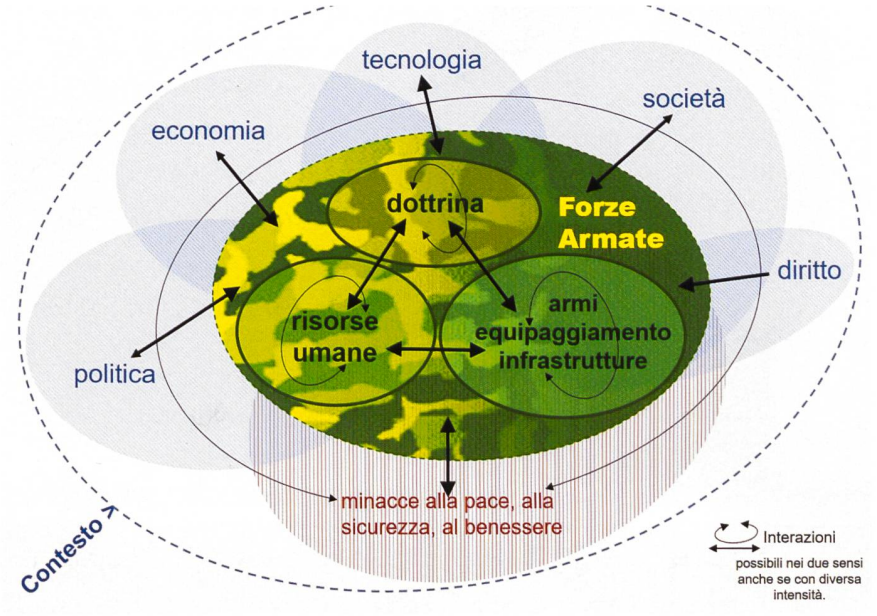
col a r
Fabio A. Ernst

colonnello a r Fabio A. Ernst[1]

Più che riforme puntuali, la necessaria evoluzione delle forze armate richiede un processo continuo di trasformazione[2] che porti a cambiamenti decisivi e, per quanto ragionevole, duraturi. Tali cambiamenti sono da comprendere come risposta appropriata sia alle sfide e minacce del momento sia alle modifiche del contesto in cui le forze armate sono chiamate a operare, il tutto senza perdere di vista i presumibili sviluppi futuri.

Ogni *processo di trasformazione* delle forze armate può essere avviato e attuato con successo se:

a) Ne viene riconosciuta la *necessità*. Idealmente la necessità di un cambiamento dovrebbe essere dettata da lungimiranza e perspicacia, ma la storia ci insegna che le migliori riforme in ambito militare, reattive più che proattive, sono state spesso la conseguenza di cocenti sconfitte e guerre perse.
b) Il *contesto* è *favorevole*. Tener conto degli sviluppi a livello nazionale e internazionale è di fondamentale importanza; il contesto, non solo tecnologico ed economico, ma anche socio-politico e culturale, può infatti favorire o ostacolare il processo di trasformazione.
c) Si dispone di una *leadership efficace*. Lungimiranza, intraprendenza, dedizione e coraggio, nonché perizia nel riconoscere e possibilmente influenzare il contesto, potrebbero esserne le peculiarità.



Le Forze Armate viste come un sistema aperto e dinamico con i suoi sotto-sistemi e gli aspetti salienti del contesto.

Questo esposto vuole focalizzarsi su quest'ultimo aspetto, ovvero la condotta o leadership in quanto presupposto inderogabile per il successo di ogni trasformazione che richieda modifiche significative e congruenti nel modo di pensare e di agire.

Le forze armate si possono considerate come un complesso *Sistema Aperto e Dinamico*[3] dove tutti i cambiamenti che si verificano all'interno e/o intorno al sistema hanno un impatto diretto o indiretto sulla sua efficienza ed efficacia. Il sistema "Esercito", ovviamente complesso, si può considerare come costituito da tre sottosistemi interdipendenti, vale a dire *dottrina, risorse umane e risorse materiali*[4]. La dottrina stabilisce principi, metodi e modi d'agire, mentre le persone con le loro doti e i loro "utensili" sono le componenti atte a fornire le capacità richieste. Mezzi e metodi dovrebbero essere coerentemente adattati alle tecnologie desiderate e accessibili, nonché alla quantità e alla qualità delle risorse umane disponibili. Rispettivamente le risorse umane dovrebbero essere reclutate e formate in modo consono a mezzi e metodi impiegati. I tre sottosistemi e i loro elementi oltre a influenzarsi a vicenda sono influenzati da *fattori esterni* in costante evoluzione che condizionano gli effetti prodotti dal sistema, ovvero la risposta alle minacce alla sicurezza nazionale e la capacità di difesa. Questi fattori sono specifici di un determinato tempo e di un determinato luogo, questo nonostante la globalizzazione. Essi sono di carattere *socio-culturale, politico, legale, economico e tecnologico*.

Nicolas-Andrea Vitali
Consulente in soluzioni globali
Certificato AFA – FINMA no. 30883

Baloise Bank SoBa

La vostra sicurezza
ci sta a cuore.
Per questo vi offriamo la nostra
consulenza personale.

Agenzia Generale Lugano
Via Canova 7, 6900 Lugano
Tel. +41 58 285 52 38
Cell. +41 79 387 49 55
Fax +41 58 285 57 33
nicolas.vitali@baloise.ch

www.baloise.ch

Basilese
Assicurazioni

76050

condividere
e
risolvere

fiduciariaMega SA

Sedi a Chiasso e a Lugano
www.fiduciariamega.com

Società del gruppo:

fidBe SA
Riva San Vitale

fideConsul società di revisione SA
Chiasso

La molteplicità e dinamicità dei fattori esige li superamento del modo di pensare lineare (una causa, un effetto) perciò la condotta a livello strategico richiede delle personalità dotate di creatività, sia nel generare nuove idee che nel rettificare le condizioni esistenti, che tendano a ragionare in modo multidirezionale, "in rete" (il *vernetztes Denken* tedesco), considerando per la loro azione un quadro olistico della situazione.

L'attuazione di una trasformazione non può limitarsi alla gestione dei progetti e alla gestione del cambiamento[5], benché queste ne siano componenti importanti. Condurre *(to lead)* infatti non è la stessa cosa che gestire (*to manage*): *un manager non è necessariamente un leader*. Assicurare il rispetto dei termini e l'efficiente uso delle risorse, mettere in atto un'efficace strategia di comunicazione, adottare misure per contrastare le possibili resistenze alla direzione strategica scelta, coinvolgere gli attori e tutte le parti interessate è molto importante.
Nondimeno esprimere una visione chiara e motivata dell'obiettivo finale, identificare in modo esplicito la via per raggiungerlo, valutare onestamente la portata e le conseguenze delle modifiche considerate necessarie e perseguire gli obiettivi con perseveranza costituisce l'essenza stessa della *leadership strategica*. Pur non escludendo un contributo della base, la struttura fortemente gerarchica che caratterizza da sempre tutte le forze armate, tende a favorire una progettualità *top-down*. La qualità della condotta, soprattutto ai livelli più alti, assume perciò un'importanza ancor più grande.

Cosa caratterizza una leadership adeguata, vincente? Un riassunto delle teorie sulla strategia del cambiamento più quotate e dell'opinione dei più reputati esperti nel campo della leadership[6] suggerisce l'ipotesi seguente.

Per portare a termine con successo un processo di trasformazione o riforma efficace, è necessaria una leadership in grado di:

a) riconoscere tempestivamente, o possibilmente anticipare, la necessità di trasformarsi in accordo con l'evoluzione del contesto e delle minacce;
b) articolare una visione chiara a medio-lungo termine, al fine di stabilire linee di sviluppo coerenti e durature; inventiva e capacità di valutare rigorosamente e oggettivamente gli eventi ne sono le premesse;
c) dimostrare competenza, tempra, entusiasmo, impegno, etica professionale, e soprattutto coraggio; coraggio di assumere la responsabilità delle proprie decisioni, di esprimere critiche o dissenso, anche a scapito degli interessi personali;
d) guadagnare alla causa, convincere, motivare superiori, pari, subordinati e opinione pubblica, questo senza necessariamente suscitare simpatia, ma assicurandosi il rispetto;
e) dare credito al lavoro di gruppo senza sottovalutare l'importanza e l'utilità di un elemento catalizzatore, di un "capo" dotato di saggezza pratica e carisma.

Perché parlare di *condotta adeguata o vincente* invece che di buoni, in opposizione a cattivi, leaders? Un interessante studio[7] identifica come *cattiva leadership* quella segnata da incompetenza, rigidità, intemperanza, insensibilità, corruzione, insularità e malvagità, pur concedendo che i leader possono avere obiettivi malvagi o comportamenti non etici, ma tuttavia essere assai efficaci. Alcuni studi recenti suggeriscono che l'*amoralità*, non è da considerare come un'eccezione, ma come una componente connaturale della leadership. Detto questo, valutare se un leader sia buono o cattivo potrebbe essere solo una questione di scelta dei criteri: efficacia o decenza? In realtà la *rispettabilità necessaria a una leadership efficace* si guadagna non solo con l'indispensabile competenza professionale, ma anche grazie alla statura morale, al senso del dovere, al coraggio di assumere le proprie responsabilità.

Un attento esame di riforme incisive condotte in ambito militare potrebbe essere utile. Il caso di Tukhachevsky è particolarmente adatto perché si rifà a un modello di intervento sulle forze armate che può essere generalizzato e a una personalità multiforme, ricca di pregi e di difetti. Il caso mostra pure notevoli segni di attualità; si possono infatti riscontrare analogie tra le ragioni dei cambiamenti auspicati dal Maresciallo e quelle invocate al giorno d'oggi: la difficoltà di decidere per un impiego solo sul territorio nazionale o la possibilità di impieghi all'estero, l'inadeguatezza delle forze armate a rispondere efficacemente alle minacce contemporanee e a tenere il passo con i cambiamenti significativi in ambito politico, economico, sociale e soprattutto tecnologico! Mikhail Tukhachevsky fu indubbiamente la figura centrale, il motore della trasformazione dell'Armata Rossa pensata e condotta con successo malgrado le difficoltà nel periodo tra le due guerre e la sua leadership potrebbe confermare l'adeguatezza dell'ipotesi di cui sopra.

Il fautore della riforma: un breve cenno biografico

Chi era Tukhachevsky? Una breve nota sulla sua vita e morte aiuta a comprendere la sua personalità. Il futuro Maresciallo nacque nel 1893 da una famiglia aristocratica; nel 1914 all'uscita dalla reputata scuola militare Aleksandrovskoye iniziò il servizio come sottotenente nel prestigioso Reggimento della Guardia Semyenovsky. Egli prese parte alla prima guerra mondiale, fu fatto prigioniero e in seguito decorato per il suo coraggio. Dopo la Rivoluzione, Tukhachevsky si arruolò nell'Armata Rossa e durante la Guerra Civile avanzò rapidamente di grado. Egli contribuì a sconfiggere le forze bianche di Kolchak in Siberia e di Denikin in Crimea. Tukhachevsky fu incaricato di porre fine alla ribellione di Kronstadt e alla rivolta dei contadini a Tambov, dove vennero presumibilmente impiegate anche armi chimiche.

Nel 1920 comandò il fronte occidentale durante la guerra polacco-sovietica.

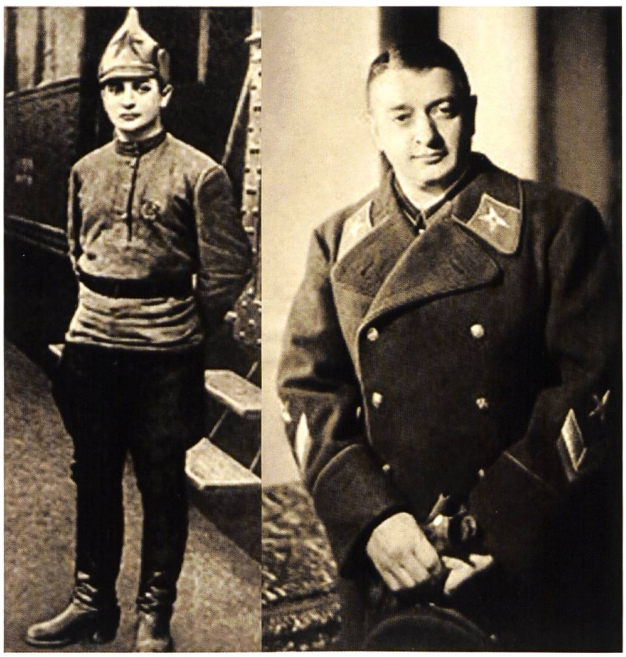
Festeggiamenti per i

100 anni

del

Dono nazionale svizzero

Centro sportivo di Tenero
Venerdì, 24 maggio 2019
dalle 15.30 alle 21.30



Tukhachevsky, da "comandante rosso" a Maresciallo dell'Unione Sovietica.

Passato e futuro a confronto: La celebre "Konarmjia" e i nuovi mezzi corazzati dell'Armata Rossa esibiti nel 1933.

Egli fu capo di stato maggiore dell'Armata Rossa (1925-1928), comandante del distretto militare di Leningrado (1928-31), vicecommissario alla guerra e capo degli armamenti (1931-35). A lui si devono diversi studi sulla guerra moderna. Nel 1935 fu promosso maresciallo dell'Unione Sovietica. Nel 1937 fu arrestato e accusato di cospirazione e spionaggio. Dopo un processo segreto, Tukhachevsky, come altri comandanti di alto rango, fu condannato e giustiziato. Durante il processo di destalinizzazione, nel 1957, fu riabilitato.
Tukhachevsky ha ricoperto un ruolo centrale nel riformare l'Armata Rossa. Sarebbe impossibile capire il suo modo d'agire senza conoscere l'oggetto della trasformazione, cioè l'Armata Rossa degli anni '20, e il contesto socio-economico, politico e tecnologico in cui lui e i suoi compagni svolsero i loro compiti a capo dell'organizzazione militare sovietica.

L'oggetto della riforma: l'Armata Rossa degli Operai e dei Contadini (RKKA[8]) degli anni '20

Sebbene i vertici dell'Armata Rossa fossero consapevoli della grave arretratezza tecnica e dottrinale, solo pochi espressero il loro scontento. È innegabile però l'interesse del comando della RKKA per gli sviluppi tecnici e dottrinali all'estero. Confronti furono fatti con paesi stranieri, in particolare con potenziali nemici come la Polonia, il Regno Unito e la Francia. Armi e equipaggiamento stranieri furono acquistati e attentamente studiati. Di fondamentale importanza è stato lo scambio di competenze con la Germania nel campo della formazione e in quello della ricerca e sviluppo (aerei, carri armati e prodotti chimici), cooperazione resa possibile grazie a un accordo segreto con la *Reichswehr*[9]. Se ai Sovietici offriva un'interessante opportunità di verificare, acquisire e perfezionare le loro competenze, l'accordo permise ai tedeschi di eludere almeno parzialmente le dure limitazioni imposte dal trattato di Versailles, soprattutto nel campo dell'istruzione pratica, delle esercitazioni.

Vale la pena ricordare la coesistenza di due elementi antagonisti all'interno della struttura di comando: i cosiddetti *Voenspetz* o specialisti militari, ufficiali dell'esercito zarista con una formazione militare formale, e i *Krascom* o comandanti rossi, formatisi sul terreno durante la Guerra Civile. Non è facile collocare il tenente zarista trasformatosi in un comandante bolscevico in una o nell'altra categoria. Se questa situazione fu svantaggiosa per ottenere un sostegno di parte, essa fu utile per ottenere alleati all'interno di entrambe le fazioni. La presenza di *due "anime"* in conflitto, con una diversa educazione militare ed esperienza di combattimento, le lezioni talvolta contraddittorie apprese dalla Prima Guerra Mondiale, dalla Guerra Civile e dalla guerra con la Polonia contribuirono alla diversa valutazione del ruolo e del valore delle nuove tecnologie. I principi della guerra di movimento[10] erano predominanti nella Guerra Civile dove la cavalleria giocò un ruolo cruciale. L'influente lobbismo di ufficiali della leggendaria 1° Armata di Cavalleria (*Konarmiia*), come ad esempio il capo di stato maggiore dell'Armata Rossa Yegorov e alti ufficiali come Budyonny e Blyukher, ostacolò il processo di riforma: sebbene certamente credessero all'importanza della mobilità, essi si rifiutarono di considerare come armi d'elezione le forze meccanizzate e aeree.

La composizione dell'Armata Rossa rifletteva lungo tutta la scala gerarchica la società russa d'allora e la classe sociale dominante, i contadini, era la più rappresentata. Secondo Erickson[11] più del 57% dello stato maggiore della RKKA vantava origini contadine. Guardando al futuro, alle giovani leve,

la costatazione è la stessa: nelle varie scuole militari e tecnico-militari, gli studenti di origine contadina erano la maggioranza; per esempio nel 1927 all'Accademia Militare erano il 49% contro il 19% di operai e il 32% di altre classi. Unica interessante eccezione è l'Accademia Politico-Militare, dove gli operai con il 58% erano la maggioranza: l'assoluta fedeltà ideologica quale pietra angolare della preparazione dei Commissari Politici potrebbe spiegare perché il Partito si appoggiasse sulla classe operaia dove, verosimilmente, i fautori del marxismo-leninismo erano più numerosi e più convinti. Lungi dal voler portare un giudizio sulle qualità militari delle popolazioni rurali, bisogna riconoscere che una caratteristica a esse connaturale, ovvero la carenza di competenze tecnologiche, era d'intralcio a una riforma nel senso auspicato da Tukhachevsky.

Con la fine della guerra civile, considerando anche le condizioni economiche del paese, una smobilitazione dell'Armata Rossa sembrava inevitabile. Nonostante la risoluzione del 9° congresso del Partito (1920) di adottare un sistema di milizia, numerosi ufficiali ritenevano un esercito regolare l'unica forma organizzativa sensata. *Le difficoltà nell'applicare il principio della milizia ad armi e servizi particolarmente "tecnici"* portarono a considerare un sistema misto dove unità di professionisti furono integrate da quelle della milizia. Va ricordato l'impegno del Commissario alla Guerra Frunze per trasformare l'Armata Rossa da un amalgama di combattenti rivoluzionari in un esercito ben addestrato e professionale che portò nel 1924 a ridefinire concetti dottrinali, malgrado l'opposizione di alcuni influenti membri del partito tra cui Trotskij, e a colmare alcune carenze tecnologiche rivelate dalle indagini di varie commissioni. Il Ministro della Guerra creò le premesse per gli sviluppi successivi e il suo successore Vorosilov, scelto per ragioni politiche più che per la sua competenza, ebbe almeno il merito di continuare il lavoro di Frunze.

Il contesto socio-culturale, politico, economico e tecnologico della riforma

Contestualizzare la riforma sottintende esaminare l'Unione Sovietica di Stalin. Malgrado l'endemico militarismo di stato che caratterizza la storia della Russia, il rapporto tra mondo politico e militare nell'accezione dei bolscevichi era caratterizzato dal sospetto e dall'avversione per il cosiddetto *bonapartismo*, ovvero l'intrusione della leadership militare nella politica. Un rigido controllo ideologico, un massiccio indottrinamento, visto come solida educazione politica, e una spietata lotta contro il dissenso, basata su controlli, denunce e delazione, furono le logiche conseguenze di questa posizione. Il Partito percepiva il pensiero creativo, anticonformista come pericoloso, opinioni eterodosse erano bandite. Ogni dibattito anche in campo militare doveva avere fondamenta ideologiche marxiste-leniniste. Il ruolo dell'esercito era regolarmente discusso all'interno del Partito senza raggiungere un accordo esplicito: difendere l'URSS e la sua rivoluzione oppure sostenere le aspirazioni rivoluzionarie internazionali del *Komintern*? La prima grande offensiva dell'Armata Rossa al di fuori del territorio sovietico, ovvero il conflitto con la Polonia del 1920, si trasformò in un'esperienza discutibile e frustrante. A causa della mancanza di disciplina e delle lotte di potere interne, i sovietici non riuscirono a conquistare Varsavia, subendo in conclusione una scottante sconfitta.

Alcuni aspetti della politica economica devono essere presi in considerazione. Dopo che il settore agricolo e quello industriale furono statalizzati, Stalin intraprese con il primo piano quinquennale un massiccio programma destinato a imporre e/o accelerare *l'industrializzazione* del paese. Particolare attenzione fu dedicata all'industria pesante. L'ambizione autarchica e l'intento di eliminare l'arretratezza tecnologica favorirono la crescita del potenziale produttivo in generale e in particolare lo sviluppo di un complesso industriale bellico qualificato e capace: la produzione di carri armati, aeroplani, armi e munizioni fu vista come integrata in una più ampia agenda di politica economica. In questo contesto fu possibile un'attività di ricerca e sviluppo basata anche sulle capacità nazionali e la creazione di vari istituti e laboratori di ricerca, senza che l'acquisizione di know-how estero perdesse d'interesse. In materia di combattimento meccanizzato, l'URSS anticipò concettualmente e materialmente perfino la Germania dove la produzione di carri armati venne ritenuta secondaria rispetto a quella degli aerei. È interessante notare altre due conseguenze dell'industrializzazione forzata: l'incoraggiamento della migrazione interna (milioni di contadini lasciarono la campagna per lavorare nelle città) e il concomitante notevole miglioramento del livello alfabetizzazione e d'istruzione, prerequisito per il crescente uso della tecnologia in seno alla RKKA.

Alla fine del XIX e all'inizio del XX secolo il progresso tecnologico aveva raggiunto un ritmo e un'estensione senza precedenti. Furono gli anni dell'incremento della mobilità con progressi sostanziali nella produzione di automobili e velivoli, mentre i miglioramenti nella tecnologia radio ampliarono le capacità di comunicare e l'industria chimica aprì nuove prospettive nel campo dei carburanti e delle munizioni. In questo contesto per Stalin, *l'innovazione* era necessaria in particolare per vincere la competizione con il mondo capitalista e per dimostrare la superiorità sovietica. La *cooperazione internazionale* fu vista, insieme allo spionaggio industriale, come uno dei mezzi per acquisire rilevanti conoscenze tecnologiche e promuovere l'innovazione.

Informazione, controinformazione, propaganda, lavoro mediatico mirano da sempre a creare un contesto socio-culturale favorevole quale premessa necessaria all'azione politica e militare. La propaganda stalinista, basata sulla paura di un'aggressione, esortava ad essere vigili, pronti in caso di un attacco capitalista e a sostenere l'Armata Rossa. In Estremo Oriente, l'atteggiamento espansionista del Giappone in Manciuria rafforzò le preoccupazioni

per la sicurezza e il conflitto sino-sovietico del 1929[12], quando un rapido quanto decisivo intervento militare pose fine alla crisi e costrinse i cinesi a fare marcia indietro, contribuì ad accrescere il rispetto per l›Armata Rossa. Inversamente il coinvolgimento della RKKA nella collettivizzazione forzata delle terre produsse effetti negativi: la campagna contro i *kulaki*[13] e la requisizione coatta del grano non solo danneggiarono l'immagine delle forze armate tra la popolazione ma crearono problemi morali all'interno delle stesse: per un esercito in cui la maggioranza degli effettivi continuava ad essere d'origine contadina questi impieghi furono indubbiamente fonte di tensioni e perplessità.

Riconoscere e valutare le minacce reali, o percepite tali, è fondamentale per elaborare opportune trasformazioni. Storicamente, gli interessi e la propensione della Russia "oscillano" tra Occidente e Oriente. Per questo, nonostante il persistere di paure ataviche, l'immagine del nemico viene periodicamente corretta di conseguenza. Nel periodo tra le due guerre la percezione della realtà fu influenzata da una massiccia propaganda che portò alla ricerca di nemici con il profilo in linea con la politica del Partito. Gli scenari erano basati sull'assunzione di nuove minacce provenienti da Stati ostili sui confini occidentali dell'URSS. La Polonia e gli Stati Baltici con la Finlandia e la Romania, sostenuti in primo luogo da Francia e Regno Unito, furono identificati come ineluttabili nemici mentre sorprendentemente la Germania e il Giappone furono ritenuti da uno studio ordinato nel 1926 solo come ipotetici aggressori. È doveroso riconoscere che ieri come oggi *l'attitudine dei governi e dei media occidentali* è spesso causa e non conseguenza dell'attitudine russa. Adottare un atteggiamento non necessariamente aggressivo o punitivo ma anche solo sprezzante o accusatorio porta a una conferma della minaccia percepita non solo dal potere ma anche da una parte non trascurabile della società, accreditando così l'idea straordinariamente longeva della patria vista come "fortezza assediata".

Il ruolo di Tukhachevsky nella trasformazione

Nel proporre una visione delle forze armate ben articolata Tukhachevsky rese le sue idee più appetibili per i militari e più comprensibili per l'establishment politico. *Il suo acume strategico gli permise di collegare questioni operative e tattiche con obiettivi politici e posizioni ideologiche*. Definì direzioni di sviluppo coerenti, affrontando parallelamente fini, modalità d'azione, risorse, mezzi e competenze. La sua capacità di combinare lezioni apprese dal passato con visioni innovative del futuro, lo ha reso quello che si potrebbe definire un *visionario pragmatico*: pur sviluppando scenari di combattimento in anticipo sul suo tempo, rimase sempre consapevole della realtà nel considerare premesse e conseguenze di un cambiamento auspicabile. Tukhachevsky è considerato con Triandafilov il padre della *dottrina del combattimento in profondità*, in seguito rielaborata quale *dottrina delle operazioni in profondità*[14]. Essa suggerisce una sequenza di operazioni congiunte terrestri e aeree: uno sfondamento frontale scaglionato, combinato con attacchi ai fianchi, accerchiamenti, "bypass" verticali e incursioni aeree per distruggere le retrovie allo scopo di provocare il collasso della logistica, annientando così il sistema difensivo e la capacità di combattere del nemico. Promuovendo l'uso di carri armati e aerei, Tukhachevsky si allineò alla campagna di industrializzazione di Stalin utilizzando a suo favore l'entusiasmo richiesto a tutto il Partito. È interessante notare che un altro sostenitore dell'uso di carri armati nella moderna guerra, il futuro generale De Gaulle, fu imprigionato con Tukhachevsky nella fortezza di Ingolstadt durante la Grande Guerra. Sebbene non ci siano prove di uno scambio di idee, le notevoli affinità delle opinioni sulla guerra moderna non lo escludono: anche De Gaulle capì in anticipo che l'ossessione del suo paese per le linee di difesa fisse e fortemente fortificate era un invito al disastro, come dimostrò la Seconda Guerra Mondiale. Nel suo libro *Vers l'armée de métier* osò sfidare la prevalente "mentalità Maginot", promuovendo, in linea con il pensiero di Tukhachevsky, l'idea di una forza corazzata, autosufficiente, capace di rapidi movimenti e sottolineando l'importanza dell'aviazione. Simili concezioni furono proposte da Guderian in

La manovra d'accerchiamento condotta dall'Armata Rossa a Korsun, che costò gravi perdite a sei divisioni tedesche nel gennaio/febbraio 1944, illustra in modo esemplare la nozione di "operazione in profondità" Concepita da Tukhachevsky.

Germania e, con meno successo, da J.F.C. Fuller in Gran Bretagna. Il successo di molte operazioni durante la seconda guerra mondiale confermerà la correttezza di queste teorie.

La modernità e perspicacia dottrinale di Tukhachevsky e dei suoi colleghi è dimostrata anche dal recupero delle loro idee decennio dopo decennio: il concetto NATO del *Follow-on-Forces Attack* degli anni '80, come la dottrina dell'*AirLand Battle* dell'esercito americano, sviluppata a partire dallo stesso periodo e riveduta periodicamente, ricordano in modo sconcertante i principi del combattimento in profondità del Maresciallo sovietico.

Se ripensare la dottrina d'impiego e sviluppare nuovi concetti operativi è di fondamentale importanza, il compito più impegnativo è creare le premesse per poterli mettere in pratica costituendo le unità appropriate, addestrando i militi e dotandoli di armi e di equipaggiamento adeguati. Durante il suo mandato come comandante del distretto militare di Leningrado, Tukhachevsky ebbe la possibilità di verificare la fattibilità delle sue idee grazie alla significativa presenza di industrie nella regione. La nomina a vicecommissario alla Guerra e capo degli armamenti gli offrì l'opportunità e l'autorità per modernizzare le forze armate aumentandone il livello di meccanizzazione e migliorandone i sistemi di comunicazione radio, capacità imprescindibile per poter manovrare con i nuovi mezzi sul campo di battaglia divenuto tridimensionale. Se la dottrina del combattimento in profondità fu suggerita dal progresso tecnologico, le misure d'attuazione della nuova dottrina promossero ulteriormente lo sviluppo dei settori industriali interessati.

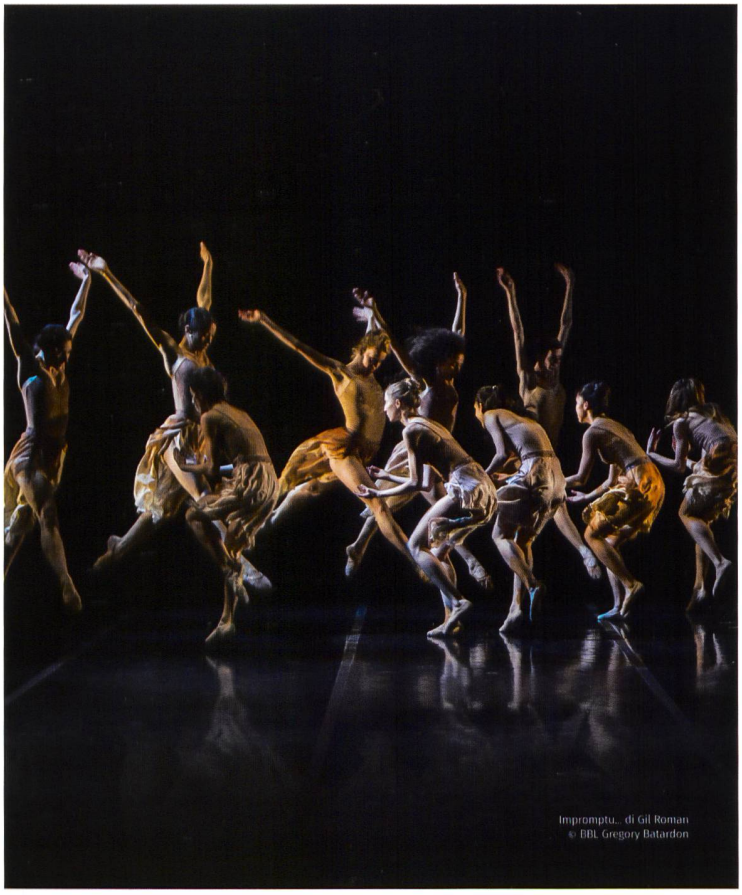
All'inizio, le nuove idee sulle operazioni meccanizzate in profondità furono contestate da molti e Stalin le definì fantasie. Pochi anni dopo lo sforzo di modernizzazione della RKKA ricevette l'approvazione del dittatore conscio dell'utilità politica di una convergenza di intenti: *il rafforzamento delle capacità industriali* era essenziale per attuare la modernizzazione della RKKA e usare ragioni di sicurezza per promuovere la produzione era strumentale per l'industrializzazione forzata del paese. Inoltre la convinzione che la rivoluzione fosse ancora vulnerabile agli attacchi del capitalismo suggeriva a Stalin di sottoscrivere uno sviluppo sostanziale dell'industria bellica. Tukhachevsky fu estremamente abile nel trovare ragioni ideologiche a sostegno dell'introduzione di nuove armi e tecnologie. Sfruttare la propaganda del Partito, basata sulla minaccia di un'aggressione e la competizione con il mondo capitalista, a sostegno delle sue idee si rivelò una tattica vincente. Anche l'uso opportunistico delle tensioni tra Stalin e Voroshilov produsse risultati sorprendenti. Questo nonostante le idee a volte

Abilità e dinamismo per raggiungere l'eccellenza.

Orgogliosi di essere National Partner di Béjart Ballet Lausanne.

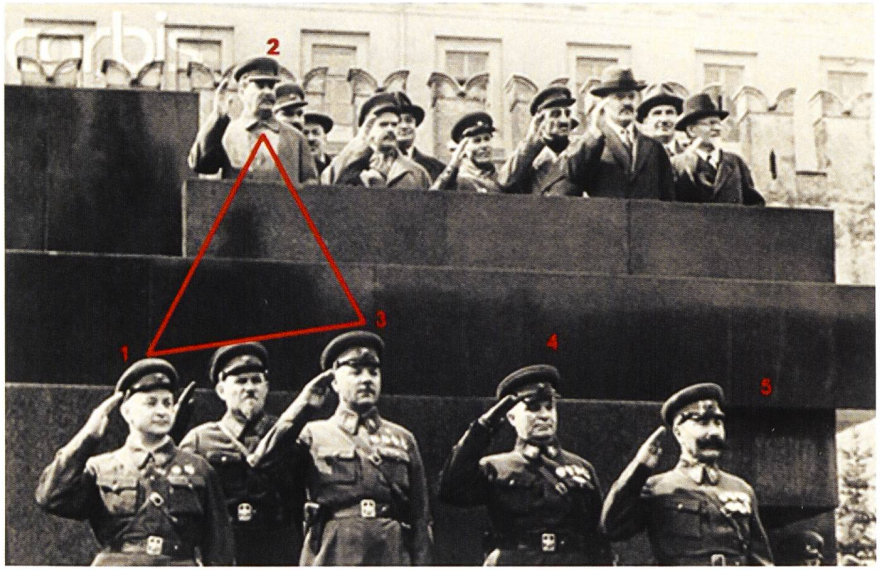
efginternational.com

EFG Private Banking



discordanti e più generalmente l'animosità tra lui e Stalin che iniziò durante la guerra con la Polonia e raggiunse l'apice nel 1937, quando il Maresciallo cadde vittima della Grande Purga.

Portare cambiamenti radicali e spesso controversi non può basarsi solo sulla capacità e sulla volontà di un singolo individuo; richiede l'impegno e l'azione concertata di un gruppo di persone; la trasformazione dell'Armata Rossa non fu un'eccezione e vari attori contribuirono al processo, nondimeno una persona fu determinante per il suo successo, una personalità chiave che volle, seppe e poté promuovere e guidare il processo di innovazione: come suggerito da Stoecker[15], Tukhachevsky fu il principale catalizzatore del rinnovamento della RKKA. Kotter[16], sostiene che ogni cambiamento, per essere resiliente, deve essere integrato nella cultura dell'organizzazione e il maresciallo con determinazione volle formare una cultura militare nuova, stabile e omogenea all'interno dell'esercito sovietico. La coesistenza all'interno dell'establishment militare di culture diverse, basate su valori diversi e che implicavano modi di pensare e comportamenti diversi giocò a vantaggio di Tukhachevsky che si trovò ad affrontare una clima intellettuale debole e discorde. Il maresciallo, consapevole dell'importanza di creare una coalizione-guida, coinvolse altri sostenitori d'idee simili e/o compatibili. Particolarmente utile fu la collaborazione con Triandafilov, capo della divisione delle operazioni dello SM della RKKA, per creare un coerente sistematica del concetto di operazioni in profondità in modo da elaborarne le regole tattiche e operative. Anche la collaborazione con Uborevich, capo dell'armamento, Kalinovskii, vicecapo della direzione per la meccanizzazione e la motorizzazione, e Sediakin, ispettore capo dell'artiglieria, fu determinante per attuare la modernizzazione del forze armate.
Il suo talento nello screditare gli avversari, percepiti come ostacoli all'attuazione della sua ambiziosa campagna di modernizzazione è innegabile. L'uso impudente di metodi anche eticamente



La "Trojka" vincente: per Tukhachevsky (1) guadagnare il sostegno di Stalin (2) e Voroshilov (3) fu decisivo di fronte ad avversari di peso quali Yegorov (4) e Budjonny (5).

discutibili per danneggiare la reputazione degli avversari accusandoli di deviare dai canoni marxisti-leninisti fu una delle chiavi del suo successo. Sebbene egli stesso non fosse sempre pienamente in linea con le concezioni del Partito in ambito militare, basate sugli scritti di Engels elaborati da Lenin, l'uso sagace dell'ideologia così come l'adesione opportunistica ai propositi staliniani furono strumentali per vincere ed eliminare gli avversari. Deplorevole rimane la controversia con Svechin[17]; la sterile diatriba sulla guerra d'usura e la guerra d'annientamento, l'accusa di avere posizioni borghesi, anti-sovietiche e contro-rivoluzionarie furono causate da dissapori personali, e probabilmente dalla volontà di Tukhachevsky di confermare la sua fedeltà ideologica e lealtà al Partito, che lo portò a denigrare il vecchio generale, brillante pensatore e stratega, invece di associarlo alla riforma.

Secondo Stoecker[18] Tukhachevsky era noto per essere intelligente, fine pensatore militare e comandante esperto ma anche per essere brusco nel suo comportamento, intollerante con chiunque potesse ostacolare il raggiungimento dei suoi obiettivi. Il Maresciallo se da una parte possedeva competenza professionale e un forte senso di responsabilità, dall'altra si distinse per la sua mancanza di preoccupazione per i sentimenti dei subordinati e per il disprezzo delle procedure burocratiche. Esaminando i tratti salienti della personalità di Tukhachevsky si può affermare che, malgrado gli indubbi aspetti negativi, erano in linea con quelli di un leader di successo: *Senso di responsabilità e forte impegno personale, iniziativa e coraggio*, contrariamente a un carattere amabile, sono qualità inderogabili per una leadership vincente. *L'intolleranza* di Tukhachevsky verso gli oppositori potrebbe essere vista come caparbietà, presunzione, mancanza di flessibilità ma anche come tenacia, risolutezza o coerenza. Secondo Kotter[19] *compiacere* è un grave errore nell'attuare cambiamenti sostanziali. *Il disprezzo della burocrazia e delle sue procedure* potrebbe essere un segno di sfida o di arroganza, ma chi non ha mai inveito contro burocrati zelanti ma ottusi o procedure farraginose? Inoltre secondo Lewis[20] gli "imprenditori" del settore pubblico[21] tendenzialmente non vogliono o non sono in grado di interiorizzare le norme ammnistrative. *La mancanza d'interesse per i sentimenti dei subordinati* può essere interpretata come tracotanza, mancanza di empatia o semplicemente incapacità di ascolto attivo e quindi di usare

una preziosa fonte d'informazioni e di feedback, D'altra parte la convinzione che senza durezza non si guadagna rispetto e autorità è da ritenere indubbiamente un segno dei tempi e una conseguenza della storia personale e dell'educazione del Maresciallo.

Conclusioni

Tukhachevsky fu in grado di articolare una chiara, innovativa visione dello strumento militare, prendendo in considerazione un contesto socio-politico e tecnologico in piena evoluzione, dimostrando la sua capacità di riconoscere tempestivamente opportunità e minacce offerte dal cambiamento del contesto e di valutare onestamente i punti di forza e le debolezze dell'Armata Rossa. Il Maresciallo fu capace con coraggio e ostinazione di mettere in opera i cambiamenti desiderati rivedendo le strutture, introducendo nuove armi ed equipaggiamento e dando forma a un *nuovo ethos militare*. Conscio della complessità e multidimensionalità del quadro nel quale volle agire e attento alle sue peculiarità, seppe far uso degli aspetti favorevoli per realizzare delle sue idee, riuscì a costruire una coalizione-guida all'interno dell'Armata Rossa e del Partito nonché a convincere e allineare alla sua visione le persone che contano.

Se i singoli eventi storici sono di per sé unici, i *paradigmi generali* che li regolano sembrano essere ricorrenti. Pertanto un'analisi di casi emblematici potrebbe essere utile per decidere l'approccio più appropriato e per trovare le risposte più adeguate. Quali indicazioni utili si possono trarre dal caso di Tukhachevsky?

In primo luogo l'idea che una *leadership effettiva* sia necessaria per l'attuazione di cambiamenti, soprattutto se drastici, epocali. Portare a buon fine simili cambiamenti è una questione di lavoro di squadra, fatto di alleanze e di collaborazione, ma una personalità che svolga il ruolo di catalizzatore può rivelarsi più che utile. Il successo delle riforme del maresciallo sembra confermare le peculiarità di una leadership vincente ipotizzate all'inizio di questo esposto. Una leadership adeguata deve permettere di scegliere la giusta direzione strategica e di articolare una chiara visione a medio/lungo termine grazie a una chiara percezione e una profonda comprensione dei rischi e delle opportunità generate dal contesto integrata da un'onesta consapevolezza dei punti di forza e di debolezza delle forze armate. Uno dei mali maggiori, specialmente ai nostri giorni, sembra essere *l'accettazione di luoghi comuni ovvero d'idee sulle minacce o sul contesto socio-culturale riprese dai mass media e ripetute fino ad essere ritenute giuste senza un provato fondamento, ma che piacciono perché rassicurano, perché semplificano ciò che semplice non è, perché trasformano ciò che è in ciò che vorremmo fosse*. Già Tukhachevsky in uno dei suoi scritti mette in guardia da ciò che lui chiama модные заблуждения o "errori alla moda".

La descrizione del Maresciallo fatta da Stoecker con i numerosi aspetti negativi della sua personalità, ci porta a riconoscere che nessuno è perfetto. Senza condiscendenza ma con pragmatismo si può affermare che alcune caratteristiche negative possono essere talvolta accettabili, mentre altre non lo sono mai: l'incompetenza, l'interesse personale prima che l'interesse dell'organizzazione, la corruzione, la malvagità sono sempre fatali e quindi imperdonabili; l'intemperanza o mancanza di autocontrollo, una certa rigidità che limita la capacità di adeguarsi a schemi nuovi o poco convenzionali e l'insularità che porta a trascurare persone e interessi al di fuori del gruppo o dell'organizzazione possono essere molto dannose, e quindi sono da correggere per quanto possibile. L'insensibilità alle aspirazioni degli altri, in particolare dei subordinati, può essere a volte tollerata in quanto dettata dal vissuto personale e dalle contingenze storiche che influenzano il modo di essere e di agire di ogni individuo. Tuttavia, idealmente, un buon leader, anche se in apparenza mostra un carattere rude, burbero, è in grado di *combinare l'attenzione ai*

RMSI
Rivista Militare Svizzera
di lingua italiana

Questo spazio pubblicitario
attualmente a disposizione,
appare in 12 000 copie stampate in un anno

Il prezzo?
Solo Fr. 0.05833 la copia

per informazioni rivolgersi a:
inserzioni@rivistamilitare.ch

risultati con quella per gli esseri umani, per coloro che concorrono alla realizzazione del progetto e per coloro che ne sono toccati. Si tratta di *armonizzare il desiderio di successo con il rispetto di valori positivi come giustizia, lealtà e probità*.

Esercito 95, Esercito XXI, USEs: negli ultimi decenni il nostro esercito ha subito diverse trasformazioni con una serie di cambiamenti, verosimilmente poco decisivi e poco duraturi, vista la rapida, a volte incongruente, successione delle riforme. Conseguenza di una leadership scialba o distratta da interessi di parte? Oggi come in passato superare le sfide insite nella pianificazione e l'attuazione dei processi di trasformazione e di riforma in ambito militare richiede capacità e volontà di condurre. Una leadership vincente deve essere capace di informare in modo appropriato, di ridurre il disagio e la paura legati al cambiamento e di garantire in ultima analisi il sostegno e le risorse necessarie; Per fare ciò deve essere credibile e rispettata, in grado di generare fiducia e di avvalersi di una personalità di provata competenza (la *phronesis*[22] dei filosofi greci), che non solo guidi ma "incarni" la trasformazione con entusiasmo, iniziativa e coraggio, anche di dissentire da luoghi comuni, di riconsiderare le proprie idee e di prendere le decisioni necessarie, anche se osteggiate o impopolari. Un'analisi critica di quanto è stato fatto (cosa? come? perché?) alla luce degli insegnamenti che la storia ci offre permetterebbe di evitare in futuro la reiterazione di errori sostanzialmente prevedibili.

A mo' di epilogo un consiglio tanto prezioso quanto pertinente di Tukhachevsky[23] per tutti coloro che, coinvolti nei processi di pianificazione a vari livelli, sono chiamati a prendere delle decisioni ovvero di **imparare ad analizzare prima di accettare le conclusioni di qualcun altro, specialmente quando queste non sono la verità, ma un'illusione** e quindi forvianti. ◆

NOTE:

1 L'autore ha lavorato presso la divisione pianificazione dello Stato Maggiore dell'Esercito (SMEs) occupandosi di varie questioni relative alla pianificazione strategica, alla ricerca e sviluppo e alla trasformazione delle forze armate. È stato coinvolto, con vari incarichi e in varie posizioni nella cooperazione militare internazionale, nelle operazione di sostegno alla pace ed è stato delegato del CICR presso le forze armate e di sicurezza russe. Con l'ultima missione all'estero è stato assegnato *al Kofi Annan International Peacekeeping Training Centre*, in Ghana, come responsabile della valutazione e dello sviluppo della formazione, Centro con cui collabora ancora puntualmente come formatore. Un diploma in architettura del Politecnico di Zurigo, un *Master of Public Administration* della New York University e il diploma del *Higher Command Studies Course* conseguito al *Baltic Defence College* (Tartu, Estonia) costituiscono la formazione accademica dell'autore.

2 Un modo di concepire l'evoluzione delle forze armate propugnato anche della NATO che nel 2003 ha trasformato uno dei due comandi supremi nell'*Allied Command Transformation* (Norfolk), dimostrando l'importanza attribuita al concetto trasformazione in un contesto di sicurezza complesso, globalizzato e in rapida evoluzione.

3 Il termine si applica a sistemi in cui ogni componente interagisce con le altre e con l'ambiente esterno ed è utilizzato nel *System Engineering*, una metodologia interdisciplinare che utilizza approcci e tecniche scientifiche con l'obiettivo di concepire, realizzare e gestire sistemi complessi.

4 Le risorse materiali includono in questo caso armi, equipaggiamento, attrezzature, come pure tutte le infrastrutture, immobili compresi.

5 *Change Management*, un termine in voga riferito alle attività e agli strumenti atti a gestire l'impatto umano di cambiamenti, riforme, trasformazioni, innovazioni ecc.

6 Qui si possono citare in particolare John P. Kotter (*Leading Change*), Bernard M. Bass (*Transformational Leadership Theories*), John Adair (*Effective Strategic Leadership*), W Bennis & B. Nanus (*Leaders: Strategies for Taking Charge*), Eugene Lewis (*Public Entrepreneurship: Toward a Theory of Bureaucratic Political Power*), Barbara Kellerman (*Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*).

7 Kellerman, Barbara, *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*, Harvard Business School Press, 2004.

8 In Russo: Рабоче-Крестьянская Красная Армия.

9 Denominazione delle limitate forze armate tedesche tra il 1919 e il 1935.

10 I termini più calzanti sono quelli in inglese di *manoeuvre warfare* o, meglio ancora, di *manoeuveristic approach to warfare.*

11 Erickson, John, *The Soviet High Command: A Military-Political History, 1918-1941*, London: Frank Cass, 2001, pag. 793, 798

12 Conflitto che oppose l'Unione Sovietica a uno dei più influenti signori della guerra cinesi – Zhang Xueliang – per il controllo della *East China Railway*; quando i cinesi requisirono la ferrovia, una decisiva operazione dell'Armata Rossa pose fine alla crisi e costrinse i cinesi ad accettare la reintegrazione dell'amministrazione congiunta sovieto-cinese.

13 I *kulaki* erano contadini benestanti, proprietari delle loro terre.

14 I due concetti di *glubokii boj* e di *operatsiia glubokaia*, ovvero di combattimento e rispettivamente di operazione in profondità, introdotti da Tukhachevsky con il sostegno di altri periti militari sovietici, furono enunciati nel Regolamento di Campagna dell'Armata Rossa del 1929, ulteriormente sviluppati nelle Istruzioni per il Combattimento in Profondità del 1935 e integralmente incorporati nel Regolamento di Campagna ad Interim del 1936.

15 Stoecker, Sally W, *Forging Stalin's Army. Marshal Tukhachevsky and the Politics of Military Innovation*, Boulder CO: West Views Press, 1999, pag. 135.

16 Kotter, John P, *Leading Change*, Boston MA: Harvard Business School Press 1996, pag. 145-158

17 Alexander Andreyevich Svechin, generale, professore all'Accademia di Stato Maggiore Generale, autore di molte pubblicazioni tra cui il sempre autorevole libro "Strategia" (Стратегия).

18 Stoecker [n. 15], pag. 162.

19 Kotter [n. 16], pag. 36.

20 Lewis, Eugene, *Public Entrepreneurship: Toward a Theory of Bureaucratic Political Power*, Bloomington: Indiana University Press,1980, pag. 14.

21 Chi è l'imprenditore del settore pubblico? Un innovatore che, come Tukhachevsky, coglie le opportunità e accetta i rischi associati all'incertezza essenzialmente come l'imprenditore del settore privato, ma confrontandosi con le dinamiche proprie del settore pubblico.

22 Saggezza fondata sull'esperienza che guida l'azione combinando intelligenza con perizia, conoscenza con volontà d'agire.

23 Tukhachevsky, Michael, Модные Заблуждения, Избранные произведения Том 1 (1919-1927 гг.), Воениздат, 1964 (http://militera.lib.ru/science/tuhachevsky/index.htm).