

Zeitschrift: Rivista Militare Ticinese
Herausgeber: Amministrazione RMSI
Band: 12 (1939)
Heft: 4-6

Artikel: Alcuni pensieri sulla iniziativa
Autor: Casanova, Cornelio
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-241951>

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: 04.04.2026

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

× Alcuni pensieri sulla iniziativa

« Quando lo spirito di iniziativa è radicato in un esercito, le forze si moltiplicano »

von Blume.

Fra le qualità intellettuali più importanti necessarie ad un capo avvi senza dubbio l'iniziativa. Oggi più che mai, questa virtù deve costituire il primo capo del corredo professionale di qualsiasi comandante, specie di quelli in sottordine.

I nostri regolamenti in nessun luogo parlano di questa dote od attitudine operativa che si riassume nella parola « iniziativa ». Tuttavia, il « Servizio di campagna » ne accenna con voce quanto mai ferma ed incisiva là dove dice che « la mancanza di ordini non scusa mai l'inazione » e, più sotto: « Nei casi in cui il capo è persuaso che la situazione differisca molto da quella ch'era o si presumeva essere al momento in cui venne dato il compito, ha il dovere di scostarsi dal compito e di agire d'iniziativa, facendone poi immediato rapporto. Che abbia ricevuto il compito o no, il capo agisce sempre, e sempre dovrà rispondere personalmente dei suoi atti ».

Di qui rileviamo subito che l'iniziativa non consiste, come si credeva o si crede ancora altrove, nella facoltà di modificare semplicemente un ordine ricevuto perchè sembri ci sia del meglio oppure si spera di conseguire, disubbidendo, risultati più vantaggiosi. Al contrario, una iniziativa intelligente e che sia veramente feconda deve consistere nella scelta dei mezzi più appropriati per assolvere il compito assegnato dal superiore; per completare o sviluppare un ordine quando per esempio il capo, talvolta intenzionalmente, abbia sorvolato certe misure di dettaglio ch'egli intende invece lasciare al giudizio del suo subalterno. L'iniziativa serve inoltre a supplire un ordine quando, per un contrattempo o per un motivo qualsiasi, questo non abbia potuto essere impartito o non sia pervenuto a destinazione e, d'altra parte, è urgente prendere una decisione; oppure quando sia necessario affrontare una situazione imprevista o che si è modificata dal momento in cui l'ordine è stato redatto ed è pervenuto all'esecutore.

Noi tutti sappiamo, per esperienza personale seppure ristretta alle nostre esercitazioni pacifiche, quanto sia necessario e vitale nella tattica odierna sviluppare in tutti i gradini della gerarchia la tendenza ad una iniziativa sana, intelligente ed opportuna. Lo esigono infatti quelle circostanze imprevedibili ed improvvise che arrestano il comandante di fronte a problemi sconcertanti che lo condannerebbero a subire passivamente l'azione dell'avversario se egli non avesse il coraggio di affrontare con disposizioni nuove la nuova situazione, senza attendere lo stimolo e l'ordine del superiore; lo richiedono il senso e l'orgoglio della responsabilità, e soprattutto, la volontà ferma e decisa di riuscire ad ogni costo nello scopo.

Nella sua opera sulla iniziativa dei comandanti in guerra, von Blume spiega che « ogni iniziativa deve corrispondere alle situazioni di guerra e deve servire agli scopi della guerra ». Boccaccia, nella sua *Pedagogia militare* opportunamente ammonisce che per essere sana, l'iniziativa deve esercitarsi nei limiti della libertà d'azione che a ciascuno compete « ciascuno al suo posto ». Fuori di tali limiti (e sono ampî) l'iniziativa è malsana perchè sposta attribuzioni, intralcia il normale svolgersi dell'attività e dei compiti. Inoltre, dice, l'iniziativa dà il concetto della responsabilità. La responsabilità è senso di misura, è malleveria che si dà per l'azione che si compie.

Nei suoi *Principes de la guerre*, Foch dà della iniziativa una definizione quanto mai chiara e convincente: « Iniziativa è sinonimo di disciplina intelligente ed attiva ».

Una spiegazione altrettanto esauriente ci è fornita da von Moltke in una lettera scritta al capitano di S. M. F. Gazzurelli: « E' certo che il condottiero supremo il quale ai dì nostri non comanda più ad una falange chiusa, ma deve dirigere diverse armate su differenti teatri di guerra non può fare a meno dell'iniziativa dei comandanti in sottordine. La vittoria ottenuta senza — e qualche volta contro — le indicazioni superiori, è sempre vantaggiosa per l'insieme; giacchè ogni vittoria porta in se stessa un'efficacia che si ripercuote intorno. Il comandante in capo ne terrà calcolo come di tanti altri avvenimenti, i quali durante la campagna modificano continuamente nei suoi particolari il concetto direttore primitivo, che egli tiene sempre davanti agli occhi. Ma affinchè i singoli comandanti in sottordine possano operare con iniziativa, deve il comando supremo limitarsi a dar semplici direttive, le quali lasciano molta libertà d'azione e dar ordini tassativi sol quando possa rendersi conto interamente di tutte le circostanze, come, ad esempio, nella battaglia con forze riunite.

L'iniziativa dei comandanti in sottordine può essere la radice di grandi pericoli i quali però si possono evitare, quando quelli abbiano una intelligenza eletta e quando un sincero cameratismo vinca sulle rivalità personali. »

Fin qui von Moltke.

Dai criteri sopra esposti scaturisce dunque la necessità di esercitare l'iniziativa subordinatamente agli ordini ricevuti; essa non deve avere altra mira che il conseguimento dello scopo prestabilito. I metodi di comando ed i sistemi di istruzione devono pertanto mirare ad elevare i fattori morali: il desiderio di far bene ed iniziativa ragionata, disciplina sentita e fattiva.

L'educazione e l'esercizio all'iniziativa richiede sforzo e lavoro vigilante di tutti i capi ed esige quale caposaldo la fiducia fra i gregari: fiducia che non si può conseguire se il capo non gode di quella superiorità morale che deriva dal lavoro in comune e che sola permette di dimostrare ai dipendenti il proprio valore e la propria competenza.

Fermo restando il principio della disciplina sentita e liberamente accettata (solo la disciplina basata sulla reciproca fiducia eleva i cuori ed i caratteri e costituisce indissolubile legame fra capi e subalterni), il capo non deve quindi imporre metodi, ma esporre semplicemente il compito, lasciando ampia libertà di esecuzione ai dipendenti. Egli interverrà solo nel caso di gravi errori. Tale sistema richiede la cooperazione intelligente e volonterosamente di tutti, sviluppa l'iniziativa e l'individualità.

L'uso dell'iniziativa esige anche coraggio: innanzitutto da parte dell'inferiore. Quest'ultimo deve contenere la sua azione nel limite concesso, mentre il capo gli lascerà campo d'azione senza abdicare alla sua autorità. L'uno e l'altro devono trovarsi d'accordo sul punto preciso in cui termina l'iniziativa ed incomincia l'insubordinazione, a reciproca intesa di tatto e di misura. Non si avranno però risultati favorevoli fintanto che il principio dell'iniziativa, affermato da tutti gli scrittori militari, non discenderà dalle alte regioni della teoria per entrare nella pratica del servizio abituale. Poichè il passo dalla teoria alla pratica è irto di difficoltà, i superiori dovranno abituare se stessi, istruendo gli inferiori, a procedere con tutta la prudenza necessaria. La libertà d'azione, per esempio, se sbagliata ed eccessiva arreca più danno che beneficio. Poi, la pratica dell'iniziativa è in fondo creduta necessaria solo nei gradini più alti della gerarchia e molti preferiscono essere guidati che fare da sé.

Siamo pertanto persuasi che sia più difficile educare alla iniziativa che non essere se stessi invasi da tale spirito. La prima cosa è tanto più importante che non facile sia la seconda, soprattutto quando si ha piena coscienza del posto e della responsabilità che si occupa.

Sappiamo per provata esperienza che l'iniziativa è un rischio ed implica sempre una grave responsabilità, ciò che deve essere tenuto presente da chi ha il grado di superiore. Comunque è un atto di coraggio che va apprezzato e stimolato con ogni mezzo e non deve essere invece stroncato e soffocato al suo primo fiorire, o criticato come avviene ancora spesso da noi in corsi d'ogni genere e nelle manovre. Tali critiche e stroncature sono assai nocive all'educazione dei giovani capi e per certi temperamenti spesso sono motivo di sconforto e quindi di azione negativa sul carattere. Gli sforzi di iniziativa devono essere apprezzati e stimolati specie con l'elogio, poichè l'elogio rappresenta appunto non solo una giusta soddisfazione per chi l'ha meritato, ma anche un mezzo di educazione di grande valore perchè consolida la fiducia nella propria capacità, stimola l'attività ed il perfezionamento in chi lo riceve.

Von der Goltz nella sua opera « La nazione armata » dice che i nemici dell'iniziativa sono la pigrizia dello spirito, il lasciar andare, il lasciar fare, l'agire per forza d'abitudine, la paura della responsabilità, il bisogno che ha la massa degli uomini di farsi spingere dagli avvenimenti, invece di creare essi stessi gli avvenimenti per forza del

proprio libero arbitrio. L'iniziativa, aggiunge, è la manifestazione di una volontà personale che riposa sopra l'intelligenza e che asseconda gli scopi del comando supremo. Iniziativa deve equivalere ad adempimento scrupoloso ed intelligente del proprio dovere, ossia mettere tutto quanto sta in noi per facilitare l'opera del capo e renderla più che è possibile fruttuosa. A questo modo l'ufficiale si abitua a non obbedire soltanto passivamente, aspettando in tutti i casi, anche nei critici, l'imbeccata dall'alto, ma ad esercitare tutta la propria attività materiale e morale non solo per eseguire, ma anche per prevenire, quando può, il desiderio del capo. Così egli diventerà uno strumento intelligente di questi, capace di completarne l'opera, capace anche di sostituirlo quando non possa conoscerne subito e direttamente le vedute ed i propositi. E' certo che l'iniziativa male intesa può, specie negli alti gradi, tornare dannosissima ed intralciare anzichè agevolare l'opera del comandante, ma è anche certo che molto maggiori sarebbero i danni che ne deriverebbero dall'aver comandanti in sottordine abituati solo all'obbedienza passiva.

Dice ancora von Blume che il tentativo di provvedere con prescrizioni a tutte le possibili evenienze finisce sempre col dimenticare qualcuna e colui che appunto allora si trova impegnato, rimane perplesso sul da fare. I severi orari studiatamente stereotipati e smiuzzati a quarti d'ora, capi d'opera d'arte burocratica, non sono certo anch'essi da porsi tra i mezzi più adatti ad educare i comandanti e le truppe alle svariate, repentine e mutabili vicende della guerra.

Chi sa spiccare per belle doti di iniziativa che sia basata sulla disciplina, sull'intelligenza della guerra e sul cameratismo, mette da parte sua un grande vantaggio. I superiori si asterranno sempre dal muovere qualsiasi osservazione ad un subordinato se un atto d'iniziativa non è stato coronato da pieno successo; perchè sarebbe un delitto distruggere una qualità tanto preziosa per la guerra. Giova ricordare che i soli sbagli che meritano una punizione nell'esercizio del comando sono la *dimenticanza del compito ricevuto*, l'*inazione* e la *paura della responsabilità*.

Il Generale Gavet nella sua *Arte del comando* così si esprime in proposito: « Non sarà mai abbastanza ripetuto che gli eserciti sono vitali allorchè esista in essi lo spirito d'iniziativa; in caso contrario sono inerti e l'inerzia è morte. Il fatto di non aver agito quando era necessario, l'aver aspettato ordini, è uno di quegli errori che la storia indica come suscettibili di produrre le più gravi conseguenze. »

Capitano di fanteria
CORNELIO CASANOVA.