

## LA BATTAGLIA DI CASSINO: LEADERSHIP, PROCESSO DECISIONALE ED INTELLIGENCE

### 1. PREMESSA

Il presente elaborato, tenuto conto della vastità dell'argomento, limita la sua trattazione al concetto di *leadership* e di processo decisionale in generale, con particolare riferimento ai soli eventi bellici nell'area di Cassino.

#### a. Generalità

*Leader* si nasce o si diventa?

I sostenitori delle *trait theories*, teorie della personalità, affermano che *leader* si nasce. Si nasce con doti di intelligenza, di abilità nel motivare gli altri. Si nasce con la capacità di prendere le decisioni, con quello che normalmente viene indicato come "il carisma".

Al di là delle opinioni in merito alle predette teorie, sembra comunque plausibile anche poter affermare, alla luce di correnti di pensiero diametralmente opposte, che oggi sono tanti gli strumenti e le opportunità che ognuno di noi ha a disposizione per imparare ad essere un *leader*.

Secondo le definizioni più comuni, il *Leader* è colui che possiede: "*la capacità di guidare gli altri*" o colui che sia in grado di esercitare: "*l'azione o l'influenza necessaria per dirigere o organizzare lo sforzo di un'impresa di carattere collettivo*".

In buona sostanza, *Leader* è chiunque sappia "trainare" verso un obiettivo un gruppo di persone, collaboratori o, più in generale, membri di una collettività.

Naturalmente storici, biografi hanno proposto analisi più approfondite, ma solo verso la fine del XIX secolo comincia lo studio della *leadership* con intenti scientifici.

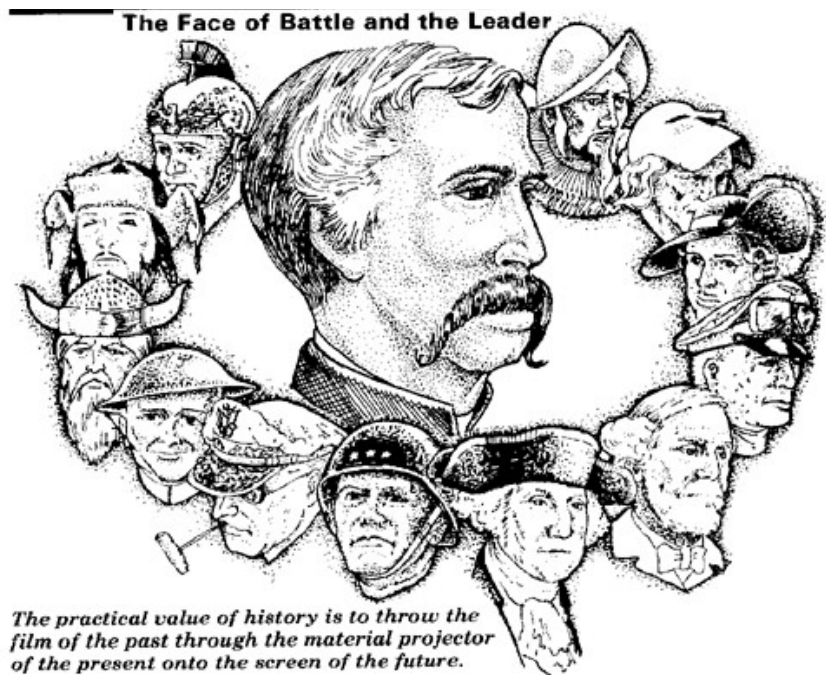
Prima di proseguire, diamo prima uno sguardo al passato.

Anteriormente all'avvento della rivoluzione industriale, la società era prevalentemente rurale. La tecnologia non era certamente un fattore influenzante della realtà politica, sociale ed economica.

Nel campo lavorativo in genere, all'epoca c'era la necessità, come illustreremo più avanti, di avere un "capo".

Nella selezione di tali capi, il fattore principale di valutazione era il possesso delle capacità di gestire la macchina produttiva secondo standard prefissati. I responsabili che venivano selezionati in passato erano grandi specialisti del settore. Erano persone che avevano

la fortuna di avere trasformato delle competenze tecniche in talento personale. Nelle aziende che seguivano questo parametro, la pianificazione veniva programmata e strutturata in modo meticoloso con l'uso di strumenti specifici quali la valutazione delle posizioni ed il modello delle competenze.



Il fattore competitivo principale in quel contesto era riuscire ad eseguire i compiti previsti nel modo più aderente possibile alle norme previste. Il nemico era l'errore. Il capo, in questo contesto, era lì proprio per evitare ogni errore che potesse inceppare la macchina aziendale.

Il capo migliore era quindi colui che sapeva distribuire i compiti in modo chiaro, controllarne l'esecuzione e gestire le anomalie e le eccezioni. L'autorevolezza del capo non era correlata ad aspetti legati alla personalità, ma alla mera capacità di far eseguire, a ciascuno i propri compiti nella maniera migliore.

Ma questo modello si è poi rivelato miope ed inadeguato ad un mondo in continua evoluzione.

Oggi, in buona sostanza, gli affari e il management continuano ad essere trasformati dalla tecnologia. Al fine di tenere il passo con la velocità del cosiddetto *business*, vengono inventati sempre nuovi strumenti di produzione, di informazione, e di processo. Inoltre è cambiata la società, insieme con l'intero mondo produttivo. I lavoratori dipendenti oggi possono aver un sempre maggiore accesso alle informazioni. E' aumentata, in poche parole, la conoscenza dei singoli e la loro preparazione, culturale e professionale.

Per tali ragioni, nella nuova realtà, il "vecchio capo" è scomparso per far posto, secondo l'attuale "deriva anglofona", alla nuova figura del "Leader".

Nel campo produttivo, il *leader* per antonomasia si identifica, in linea di massima, con il manager, colui, cioè, che conduce l'attività di "management".

I manager di oggi, sicuramente molto differenti da quelli del passato, forniscono guida e coordinamento affinché gli obiettivi possano essere raggiunti.

Oggi non servono più le organizzazioni tradizionali, autocratiche con sistemi di gestione gerarchici. Il manager moderno favorisce un'atmosfera di *empowerment* (responsabilizzazione nell'ambito di un processo produttivo), facendo in modo che i dipendenti prendano (o si sentano) parte alle decisioni dei vertici.

I manager creano e mantengono un ambiente interno idoneo affinché gli altri possano lavorare in modo efficace.

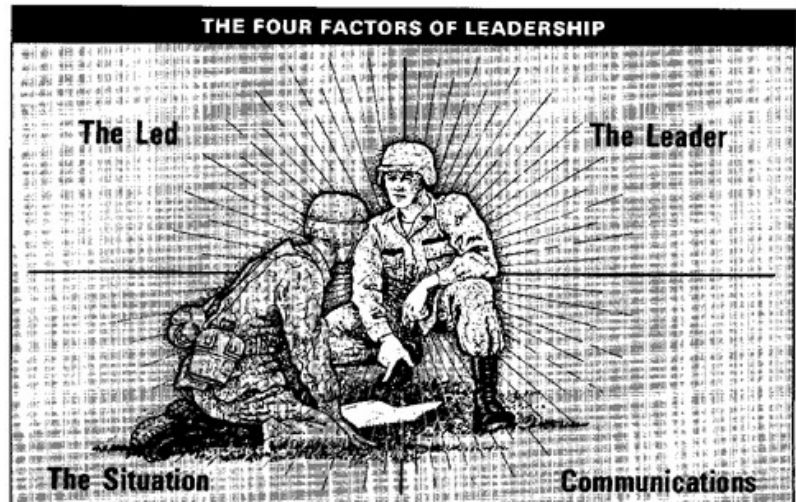
In un ambiente dinamico essi devono essere in grado di anticipare le sfide e i cambiamenti e adattarsi ad essi. La loro attività consiste in ciò che viene comunemente chiamata "la funzione del manager":

- pianificare;
- organizzare;
- dirigere;
- controllare.

**Pianificare** significa progettare un processo sistematico per raggiungere, nel futuro, gli obiettivi dell'organizzazione.

**Organizzare** significa mettere insieme le risorse necessarie per svolgere l'attività, creare una struttura, stabilire relazioni ed allocare le risorse per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.

**Dirigere** significa guidare, portare i dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi.



**Controllare** significa invece verificare le performance attuali e la loro aderenza con quanto pianificato.

Quanto detto sin'ora fa parte della "letteratura tradizionale", che tratta di modelli, diciamo, "teorici".

Com'è la realtà?

A giudicare dal successo da alcuni successi letterari si direbbe che il mondo aziendale sia ampiamente popolato da personaggi poco simpatici.

E' una questione importante su cui riflettere.

Moltissimi manager di successo hanno, a detta dei dipendenti, un pessimo carattere e comportamenti non certo orientati alle persone.

Non vi è dubbio che moltissimi leader di successo noti al grande pubblico non sono certo campioni di simpatia e certamente non possono essere presi come esempi di leader empatici e relazionali.

E' possibile dunque che ci sia un forte gap tra quanto affermano gli studiosi di management sulla leadership e ciò che accade nelle realtà?

E' opportuno fare alcuni distinguo.

Il primo riguarda la distinzione tra competenze e atteggiamenti che servono per fare carriera e competenze e atteggiamenti che servono per gestire un'organizzazione. Una fortissima ambizione personale, l'ossessione per il controllo, abbinati ad una non trascurabile dose di narcisismo e al piacere di prendere decisioni, sono tutte caratteristiche comuni nei top manager delle aziende. Queste qualità sono estremamente utili per raggiungere posizioni crescenti in azienda. All'interno delle organizzazioni infatti, viene generalmente premiato chi dedica molto tempo al lavoro, chi non si arrende di fronte alle difficoltà e chi porta in maniera continuativa risultati.

Quando la partita è personale, ovvero il raggiungimento dell'obiettivo assegnato è funzionale alla carriera, conta solo il "cosa" (il target raggiunto o meno). Quando invece si è raggiunto l'apice della piramide la partita smette di essere personale e diventa aziendale, riguarda quindi l'intera organizzazione. In questo caso, oltre al "cosa" (l'obiettivo raggiunto) conta molto anche il "come" lo si è raggiunto.

Una seconda distinzione che è importante fare riguarda la *leadership* di chi ricopre un ruolo gerarchico e la *leadership tout court*. Ricoprono il ruolo di Top Manager perché sono *leader*, oppure sono considerati *leader* perché ricoprono la carica di Top Manager?

Chiaramente non si può generalizzare una risposta, tuttavia, l'impressione è che se molti Top Manager fossero spogliati dei loro gradi si troverebbero rapidamente messi nell'angolo.

Quindi... Top Manager non vuol dire *leader*.

Il tema è complesso e di forte attualità.

## **b. Leadership nel campo militare**

Gli studi sulla *leadership* militare sono di due tipi: quelli che cercano di cogliere le caratteristiche di personalità più importanti dei *leader* e quelli che indagano le relazioni tra *leader* e subordinati.

Negli anni 40 gli Stati Uniti cominciano le prime osservazioni sistematiche sulla *leadership* militare. Due sono gli studi più importanti di questo periodo.

*The American Soldier* (Stouffer, 1949) frutto di cinque anni di studio su circa cinquecentomila unità delle forze terrestri ed aeree impegnate in vari fronti di guerra. Il peso del binomio *leader*/disciplina è secondo gli Ufficiali determinante nel motivare al combattimento i subordinati, mentre secondo questi ultimi è marginale. Per entrambi invece al secondo posto d'importanza c'è la solidarietà di gruppo. Le figure chiave per la coesione di gruppo sono gli Ufficiali inferiori, che non sono soltanto

espressione dell'autorità, ma anche membri del gruppo. Questa sovrapposizione del ruolo formale ed informale, peraltro, è percepita di più al fronte (condivisione di esperienze che affievoliscono la differenza di status) che nelle retrovie.

Poi c'è il lavoro di ricerca di Shils e Janowitz (1990) sui prigionieri di guerra della Wehrmacht, al fine di comprendere cosa rendeva estremamente combattive le unità dell'esercito tedesco. Più che al fanatismo ideologico, ciò si doveva alla speciale relazione tra gli Ufficiali inferiori ed i loro subordinati. Il comportamento di Ufficiali e Sottufficiali era estremamente supervisionato.

Dunque la relazionalità comincia ad evidenziarsi come un fattore importante. Essa può, tuttavia, risultare anche disfunzionale.

Uno studio noto sulla *leadership* militare è quello di Ulmer (1998). L'autore ricorda le caratteristiche della vera *leadership* (infondere fiducia, focalizzare gli sforzi, dare buon esempio, attaccamento ai valori istituzionali). Studi più recenti includono, tra le qualità di un *leader*, la capacità di far fronte alla complessità, la tolleranza dell'ambiguità, la flessibilità intellettuale. Ulmer sostiene che, valide per la *leadership* delle organizzazioni civili, l'esportabilità di queste caratteristiche è limitata dalle peculiarità dell'organizzazione militare. Ulmer si chiede quali possano essere le caratteristiche per la formazione ottimale di un *leader*, confrontando come queste sono realizzate nelle organizzazioni militari e civili: primi incarichi di responsabilità all'interno dell'organizzazione; l'utilizzo del *feedback* e del *mentoring* che aiutino da una parte a valutare l'azione della *leadership*, dall'altra a sostenerla in situazioni di difficoltà; utilizzo di più fonti di informazione per prendere decisioni.

## 2. GLI STUDI ITALIANI.

L'organizzazione militare italiana non è rimasta esente dalle turbolenze ambientali degli anni Novanta, ed è per ciò che il tema della *leadership* torna di attualità anche in questo particolare ambito organizzativo e professionale.

Il nuovo ordine mondiale riaccendono anche nelle Forze Armate italiane l'attualità di un tema come la *leadership*. La gestione del cambiamento, infatti, appare ancora più complessa in un'organizzazione come quella militare italiana, che, come le altre analoghe, non è una semplice struttura erogatrice di prodotti o di servizi, bensì una realtà sociale dotata di carattere e identità di ideali e di valori con cui i membri si identificano e a cui sono disposti a dedicarsi. Per chi agisce all'interno dell'organizzazione militare, questa è una fonte di identificazione e coinvolgimento in grado di generare una motivazione altissima. In questo senso, il *leader* militare oltre a esercitare irrinunciabili qualità manageriali svolge un'importante azione di integrazione sociale.

Una *leadership* veramente efficace è quella in grado di miscelare sia aspetti legati all'esecuzione di un compito (aspetti organizzativi e manageriali), sia aspetti relazionali come, ad esempio, la creazione di coesione e il rafforzamento dell'identità di gruppo.

In tale ottica, sono gli Ufficiali di primo livello che, più degli altri, si trovano a esercitare una gestione relazionale della *leadership*.

Mentre, infatti, gli Ufficiali superiori decidono gli obiettivi e predispongono progetti generali per il raggiungimento degli stessi, agli Ufficiali più giovani spetta il compito dell'implementazione. Questo comporta certamente la conoscenza delle regole e delle strutture tecniche, ma anche la capacità di motivare la "struttura sociale" dell'organizzazione, cioè l'azione delle donne e degli uomini che concretamente ne realizzano gli obiettivi.

Il Vademecum-Agenda per i comandanti edito dalla Stato Maggiore dell'Esercito (1999) indica che, in base a variabili quali la situazione e la preparazione/motivazione dei subordinati, lo stile di *leadership* può essere di tipo direttivo, partecipativo o di delega.

Binelli Mantelli (1997) sostiene che la motivazione individuale può essere incentivata dal *leader* attraverso un sistema premiante che tenga conto di motivazioni di carattere ideale, professionale, o la partecipazione intesa come fiducia dell'organizzazione verso il singolo. La coesione è legata alle relazioni orizzontali e verticali, stima e fiducia che si creano nelle unità. Motivazione e coesione sono, secondo l'autore, fattori che contraddistinguono le organizzazioni militari.

Ciò detto, in merito alla *leadership* militare nell'ambito delle Forze armate italiane, il primo interrogativo che sorge è il seguente: esiste, un modello "ideale" di *leadership* generalmente condiviso dalla comunità militare italiana?

In particolare, nel cercare di ricostruire e semplificare questa complessa rappresentazione sociale, si può individuare uno spazio concettuale tridimensionale entro il quale inquadrare il concetto di *leadership*.

Ci si può focalizzare, pertanto, sulle caratteristiche del *leader*, sui rapporti del *leader* con gli altri membri dell'organizzazione e sui rapporti del *leader* con la struttura e gli obiettivi dell'organizzazione.

In prima istanza si può affermare che esiste tra gli uomini e le donne che appartengono all'organizzazione militare una visione "ideale" delle caratteristiche che dovrebbero competere al *leader* militare.

Gli studi effettuati su quali siano le caratteristiche che definiscono il buon *leader*, le conclusioni sembrano ricondurre l'immagine della *leadership* ideale delle Forze Armate più sul versante del *leader* orientato alle relazioni che su quello dello specialista orientato al compito.

Tra le caratteristiche essenziali di un buon *leader*, spicca la capacità di interagire con il personale. Tale capacità può essere espressa in una pluralità di modi diversi come, ad esempio, "capacità di ascolto", "capacità di coinvolgere sugli obiettivi", "conoscere e motivare i dipendenti", "rispetto per l'equipaggio", "attenzione verso il personale", "umanità e disponibilità", "equità nella gestione del personale".

Un'ulteriore aspetto che emerge è quello del *leader* come guida. Il *leader* deve sapersi porre come esempio per i subordinati.

L'immagine del *leader* come professionista, invece, appare meno diffusa.

Gli Ufficiali più giovani impiegati nell'attività formativa citano la competenza professionale come una delle qualità essenziali del *leader*.

In generale la competenza professionale viene data per scontata (la *conditio sine qua non* per cui un "Comandante" può essere riconosciuto anche come *leader*).

Ma pur essendo una condizione necessaria, essa non è sufficiente a garantire l'efficienza della *leadership*. Questa condizione è semmai subordinata a una serie di condizioni sociali e relazionali sulle quali è possibile innestare un'azione di comando efficace. Un buon livello di performance può essere raggiunto quindi solo se il *leader* è effettivamente attento ai bisogni relazionali delle persone.

L'importanza attribuita alla dimensione relazionale della *leadership*, d'altro canto, non esclude l'esigenza di mantenere un certo distacco tra *leader* e sottoposti. Anzi, la capacità di mantenere un equilibrio tra confidenza e distacco, tra disponibilità e formalità, è spesso citata tra le qualità del *leader* ideale.

### **3. LEADERSHIP E DOTTRINA ALLEATI**

#### **a. Leadership a livello strategico/operativo.**

In campo alleato, il concetto di *leadership* fu condizionato da diversi fattori.

La composizione multinazionale e multi-etnica delle armate alleate generò profondi effetti negativi sulla *leadership*, con particolare riferimento alla differente catena logistica, per le armi, i mezzi e i materiali, essenzialmente raggruppati su catena logistica americana (unità americane e francesi) e britannica (unità britanniche, neozelandesi, polacche, indiane).

Anche le direttive nazionali (politiche e militari) limitarono la *leadership*.



La “spendibilità” delle truppe al fronte variava da nazione a nazione. I neozelandesi ottennero il bombardamento di Montecassino e di Cassino perché in caso di perdite elevate minacciavano di ritirare il proprio contingente.



Gli inglesi avevano quasi esaurito le loro riserve umane e fu quindi chiesto ai polacchi di sacrificarsi nella IV battaglia contro il nocciolo duro della difesa tedesca.

Dati gli ordini a livello di Armata, la decisione di impiegare con “decisione” o con “atteggiamento più blando” il proprio reparto sul terreno era lasciata ai comandanti nazionali.

### **b. Leadership a livello tattico**

Nell'esercito americano un Comandante di Divisione andava a visitare soltanto il Comando dei Reggimenti dipendenti. Un Comandante di Reggimento andava a visitare soltanto i comandi dei Battaglioni dipendenti. Ciò privava i *leader* della reale comprensione del terreno, della situazione delle proprie truppe e del nemico. Di rilievo l'equivoco relativo a quota 593. Quando gli americani cedettero il settore della Testa di Serpente agli indiani, tutti i comandi alleati sapevano che tale collina era in loro possesso, in realtà non era mai stata persa in modo definitivo dai tedeschi.



Nell'esercito britannico i piani erano elaborati con grande meticolosità, ma se qualcosa andava storto gli Ufficiali in comando erano poco inclini ad adattarsi alla situazione ed elaborare nuove idee operative. A livello tattico, i Sottufficiali non avevano titolo a prendere il posto dei loro Ufficiali nel caso fossero stati messi fuori combattimento.

Il Corpo di Spedizione Francese presentava il miglior esempio di *leadership* in campo alleato. L'aggressività era la regola, i piani erano flessibili e gli Ufficiali inferiori ed i Sottufficiali erano in grado ed avevano titolo a portare a termine compiti assegnati anche fino a livello Battaglione.

## **2. LEADERSHIP E DOTTRINA TEDESCHI**



In campo tedesco il problema di *leadership* di fatto non esisteva. Ad eccezione di pochi reparti minori, si trattava di un esercito nazionale in cui la dottrina era comune e perfettamente conosciuta a tutti i livelli.

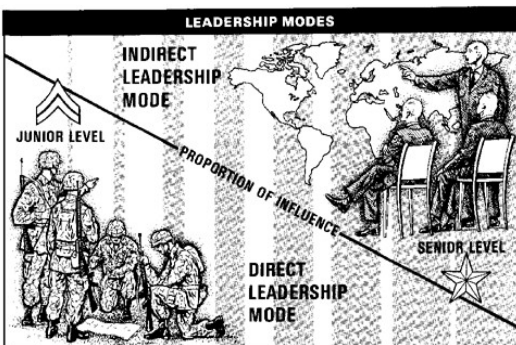
La dote più pregiata dei Comandanti tedeschi era quella di saper “spezzettare” le loro grandi unità in piccoli Kampfgruppe<sup>1</sup>, che venivano continuamente reimpiegati in settori diversi ovunque lo richiedesse la situazione tattica.



<sup>1</sup> Il Kampfgruppe (gruppo da combattimento) era una unità operativa delle [forze armate tedesche](#) durante la [seconda guerra mondiale](#), in genere di forza superiore ad un [battaglione](#) e fino ad un [reggimento](#).

Veniva utilizzato un approccio antropologico (...la conoscenza dell'uomo, .... la conoscenza del gruppo) basato sui principi e i meccanismi per conciliare l'interesse del singolo con quello del gruppo producendo fiducia.

I meccanismi della *leadership* dei Comandanti tedeschi si fondavano sul piccolo gruppo a fiducia elevatissima alimentando così la rilevanza dei valori condivisi.



I principi guida adottati sono eccellenza professionale, rispetto, esemplarità, dedizione al servizio e integrità morale.

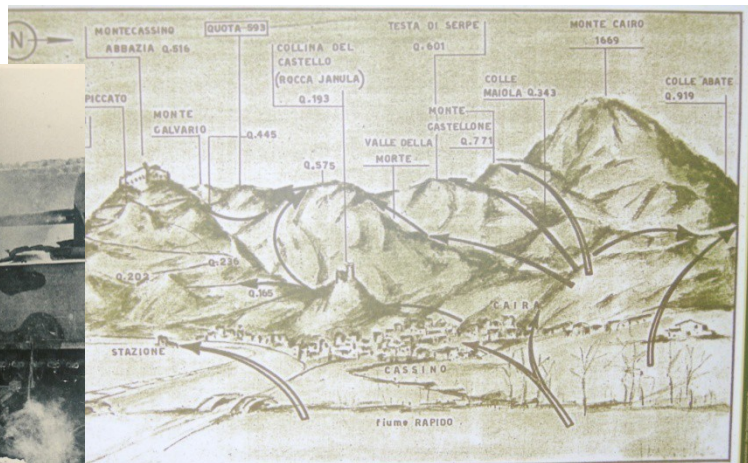
Di pari importanza l'autonomia decisionale diffusa fino a livello squadra.

Ciò presupponeva una adeguata conoscenza dei piani ed una notevole preparazione al comando da parte di tutti i quadri.

Lo spirito di corpo è la "causa" per cui i tedeschi combattevano, era a livelli decisamente superiori

rispetto agli alleati e ciò permetteva loro di ordinare azioni più pericolose rispetto alla controparte. Una limitazione: la scarsa propensione tedesca al combattimento notturno.

### 3. INTELLIGENCE ALLEATA



Sul fronte alleato l'*intelligence* era assai sviluppata. Una fittissima rete di punti di ascolto radio riportava in breve tempo le intercettazioni di comunicazioni radio tedesche. A livello strategico, la macchina ULTRA<sup>2</sup> permetteva di conoscere gli ordini di ogni tipo emanati da Kesserling fino all'ultimo Battaglione. Tuttavia gli alleati dovettero limitare l'utilizzo di quelle informazioni a livello tattico per evitare che i tedeschi si accorgessero di essere intercettati in modo così capillare.

Tutti i Reggimenti americani disponevano di plotoni I&R (Intelligence and reconnaissance), per la raccolta e lo sfruttamento delle informazioni tattiche.

Grazie a questa capacità, gli alleati furono sempre in grado di sorprendere i tedeschi in occasione di attacchi strategici importanti.

### 4. INTELLIGENCE TEDESCA

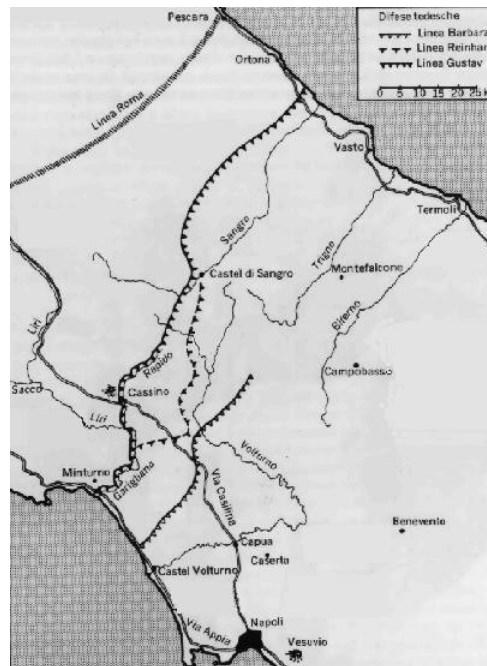
Nel corso di tutta la guerra l'*intelligence* tedesca non ha mai brillato, salvo in alcuni casi. A livello strategico, a Cassino tutti gli attacchi alleati furono subiti di sorpresa.

---

<sup>2</sup> ULTRA era il nome usato dai [britannici](#) per le informazioni derivate dalla [decriptazione](#) delle comunicazioni dei [tedeschi](#) durante la [seconda guerra mondiale](#). Il nome deriva dal fatto che i successi crittoanalitici erano considerati più importanti del più alto livello di segretezza disponibile e perciò fu conferita la denominazione di ultra segreto.



A livello tattico, essendo sulla difensiva, i tedeschi poterono applicare al meglio una loro famosa tattica, quella di lasciare piccoli avamposti sul bordo “della terra di nessuno” con il compito di segnalare movimenti in attacco nemici. Tale



tattica dava tempestive e preziose informazioni ai Comandanti di Battaglione, che avevano il tempo di organizzare i famosi e temuti contrattacchi tedeschi.

## 5. PROCESSO DECISIONALE ALLEATI

Il processo decisionale alleato differiva da nazione a nazione e di conseguenza ogni esercito combatteva con poca sincronizzazione rispetto agli altri contingenti. In particolare, la complessa operazione aeroterrestre nella II battaglia, che prevedeva il bombardamento dell'Abbazia e il successivo attacco da parte delle truppe di terra, vide una lunga serie di malintesi e di scarso coordinamento.

La III battaglia fu poco più che un'iniziativa privata del Generale neozelandese per riscattare l'insuccesso avuto nella I battaglia. Le valutazioni di Freiberg furono errate soprattutto per quanto riguarda gli effetti delle macerie sulla sua capacità di movimento.

Durante la I, II e IV battaglia si ripeterono gli stessi schemi di attacco nella zona collinare a Nord dell'Abbazia. E quota 593 non fu mai conquistata definitivamente a causa dei reiterati e prevedibili attacchi frontali perpetuatisi nel corso dei mesi.

## 6. PROCESSO DECISIONALE TEDESCO



In difesa è più semplice prendere decisioni. Tuttavia i Comandanti tedeschi seppero escogitare tattiche e presero decisioni importanti in tempi molto ristretti. Ad ogni attacco alleato essi seppero rispondere efficacemente, spostando le riserve e creando i Kampfgruppe opportuni.

Quando i tedeschi contrattaccarono i maori<sup>3</sup> alla stazione di Cassino (II battaglia) lo fecero agendo da

tre direzioni differenti, sfruttando il terreno rispettivamente per i carri e per la fanteria. Tale

<sup>3</sup>Il 28° Maori era un battaglione speciale. Era diviso in 5 compagnie: 4 compagnie di fucilieri di circa 125 uomini e una compagnia comando di circa 200 uomini.



contrattacco fu condotto con forze esigue, giunte da diversi reparti, ma perfettamente coordinate tra loro. La decisione di comando del contrattacco fu presa da un Comandante di Divisione che aveva alle dipendenze forze appartenenti a tre grandi unità differenti. Alcune decisioni dei comandanti locali erano in contrasto con le direttive del Fuhrer. Come nel caso del Generale Baade che ottenuta una tregua con gli americani su Monte Castellone (I battaglia) per il recupero di morti e feriti, dovette mentire ai superiori affermando che la tregua era stata chiesta dagli americani (che comunque non ne avevano necessità in quanto rimasti padroni delle loro postazioni).