Una strategia è un piano d'azione completo: vengono esplorate tutte le possibili soluzioni con tutte le loro relative conseguenze. La strategia è un metodo di pensiero

La strategia non è altro che il modo per fissare su carta in modo più o meno sistematico le esperienze e le riflessioni di militari e studiosi.
Certe linee d'azione tendono normalmente a produrre risultati di un certo tipo. Conoscere il "caso normale" è un aiuto nel decidere. Anche se la storia non si ripete mai con esattezza situazioni simili si verificano periodicamente.

La strategia è soprattutto una *metodologia*.

CAP. I - La strategia

Potenziale ambiguità della strategia nella quale coesistono due tipi di personaggi: l'esecutore, al quale si richiede di essere un artista, e lo studioso, che ha il compito di rendere sistematica quest'arte, definire gli strumenti dell'azione e le modalità del loro uso.

«La condotta della guerra si fonda sempre sull'inganno» (Sun Tzu, L'Arte della Guerra)

Strategia come **arte** dell'inganno, ma non solo, l'artista è colui il quale è capace di piegare l'avversario alla propria volontà creando delle condizioni tali per cui questi sia costretto a fare ciò che noi vogliamo.

Il **genio** della guerra: il capo si trova ad operare in condizioni di assoluto stress, per questo motivo il carattere è una qualità indispensabile, altrimenti ogni dote naturale rimane inespressa; la genialità è una dote spesso precaria, che viene meno al variare delle circostanze.
Es.: MacArthur - malgrado avesse mostrato genialità in precedenza, quando dovette avvicinarsi alla frontiera cinese non capì i pericoli cui andava incontro, fece proposte strategiche irrealistiche e fu necessario rimuoverlo dall'incarico.
Metafora usata da Beaufre, analogia fra stratega e chirurgo: spiega quante e quali siano le difficoltà in cui agisce; il fatto che ogni tanto emerga una persona capace di operare con successo deve essere considerato un'eccezione alla normalità. Genialità in strategia è quella dote naturale che consente di vedere, in una situazione e in mezzo alle tensioni più estreme, il modo di sconvolgere i piani nemici. Forma di invenzione accompagnata da un carattere temprato alle avversità. Il genio individuato non darà mai alcuna garanzia di saper mantenere le sue doti col passare del tempo e al variare delle circostanze.

«La teoria deve formare lo spirito del futuro capo, dirigerlo nel lavoro di formazione di se stesso, ma senza avere la pretesa di accompagnarlo sul campo di battaglia» (Clausewitz)

La strategia non è solo arte: in assenza del mitico genio ci si deve industriare, quindi studiare, provare, riprovare, ragionarci su, fino a trovare una soluzione. Il complesso delle soluzioni individuate forma l'insieme delle teorie strategiche o della scienza della strategia. (La scuola francese preferisce parlare di teoria anziché di scienza). Forza intrinseca del sapere strategico: quando si parla di principi, di leggi e di metodi, si entra nel campo della scienza (scuola di pensiero italiana). La scienza strategica fornisce dei criteri, è una guida, un riferimento per l'azione. Strategia come **scienza dell'azione**.

In conclusione: da un lato esiste un rapporto di reciproco arricchimento fra la teoria (il lato scientifico) e la pratica, dall'altro tocca al leader comprendere la situazione, riconoscere le occasioni che si presentano in un dato momento. *La strategia è scienza in fase di studio e di preparazione mentre, quando passa alla fase di esecuzione, è assolutamente aperta alle invenzioni della genialità.*

Il ricorrente collegamento logico fra strategia e inganno è solo un aspetto di questa scienza, ma ne costituisce una parte imprescindibile. La **strategia** esamina il complesso dei movimenti e delle azioni sotto il profilo della loro utilità in rapporto al risultato che si desidera ottenere; in una situazione conflittuale anche chi non fa niente agisce in campo strategico. L'inazione è anch'essa un atto di strategia, a condizione che essa sia frutto di una decisione maturata con lo studio e la riflessione. I pericoli maggiori per il responsabile strategico vengono dagli atteggiamenti che lasciano al corso naturale degli eventi l'esito di un confronto. La politica è il livello di decisione supremo in ogni relazione conflittuale e la strategia ne è il fedele servitore: la politica stabilisce gli obiettivi e la strategia individua il modo di conseguirli.
Le categorie della strategia:

- la Grande Strategia

  Fenomeno di allargamento del concetto di strategia: un aspetto è frutto dell'elaborazione successiva alla I Guerra Mondiale, quando si capì che la strategia si praticava anche con l'impiego di tutte le risorse del paese (guerra integrale) e si capì che la forza non era l'unico strumento a disposizione per piegare la volontà dell'avversario; secondo aspetto è il pensiero strategico marittimo dell'inizio del Novecento quando si capì che la strategia non si pratica solo in tempo di guerra ma deve essere utilizzata sempre. Termine francese: "Strategia Generale".

  - la strategia economica

    Uso della strategia nelle attività economiche: applicazione di una caratteristica fondamentale della strategia, ossia aiutare a guardare lontano, a prevedere le viarie possibili eventualità e le possibili mosse della concorrenza. Inoltre l'uso dell'economia come arma nel corso dei secoli si è intensificato ed è diventato una costante nelle relazioni internazionali (es. applicazione di dazi, finanziamento di partiti in altre nazioni). Come tutti i mezzi a disposizione di un leader politico, anche l'arma economica richiede attenta riflessione in quanto può essere controproducente.
  - la strategia culturale

    Anche la cultura può essere impiegata come un'arma per penetrare in regioni e paesi stranieri, oltre che per mantenere il legame di un paese con le colonie di emigrati. In molti casi la penetrazione culturale precede quella economica, in alcuni avviene il contrario (es. Italia - piano Marshall).
  - la strategia generale militare e quella terrestre

    L'elaborazione strategica è nata con la guerra terrestre. Nel passato la strategia militare ha spesso rivendicato un ruolo autonomo ritenendo preminente il ruolo delle Forze Armate in guerra rispetto a quello degli altri settori di un paese. Necessità che la strategia militare si conformi a quella generale; la strategia militare ha due facce: la "*strategia dei mezzi*" e quella più propriamente "*operativa*".
  - la strategia marittima (potere marittimo)

    Solo quando si verifica una carenza ci si rende conto di quanto ogni paese dipenda dal mare. La strategia marittima è al di fuori della sfera propriamente militare perché è una branca della strategia generale di un paese. Stretti legami fra la strategia marittima e la geografia e la storia: ogni attività marittima è profondamente influenzata dalla geografia.
  - la strategia navale

    Subordinata alla strategia marittima e alla *strategia militare interforze*, riguarda più direttamente la componente militare dello strumento marittimo di un paese. I ruoli di una Marina sono chiari: la forza navale lotta per le linee di comunicazione marittime e per il controllo delle arterie di commercio. Altro aspetto è la "correlazione terrestre-marittima": da sola una Marina agisce solo per logorare l'avversario.
  - la strategia aerea

    «Il potere aereo può devastare, punire e distruggere, ma non può dominare, mantenere e controllare aree terrestri o di superficie» (Baldwin)

    Notevole influenza che dall'aria è possibile esercitare sulle sorti di una guerra. Il dominio dell'aria da un lato è più facile da ottenere mentre dall'altro ha dei limiti nella ridotta

capacità delle forze aeree di "presidiare" lo spazio conquistato. Ruolo dell'Aeronautica è colpire obiettivi terrestri e marittimi e proteggere il territorio. Le forze aeree hanno la capacità, quando impiegate in modo massiccio, di negare la mobilità alle forze di superficie avversarie. Altro vantaggio della strategia aerea è il "bombardamento strategico": colpire retrovie e capacità produttive nemiche in profondità. *La sinergia è il segreto del successo nell'impiego delle tre componenti dello strumento militare*.

La strategia come **metodologia**
La strategia si è diffusa orizzontalmente, espandendosi e penetrando altre discipline. La funzione che ha svolto è quella di iniettare razionalità nelle azioni riguardanti situazioni conflittuali. *Valore organizzativo* (organizzazione mentale) e *analitico* per l'esame di una situazione senza alcun paraocchi ideologico o emotivo; queste due funzioni vanno di pari passo con quella di *previsione*. L'essenza del lavoro strategico è filtrare i vari elementi di una situazione ed estrarne quei pochissimi aspetti-chiave che guideranno la decisione. La strategia è una metodologia, una logica dell'azione. Abitudine a guardare le questioni in prospettiva, da punti di vista diversi e contrapposti; analizzare gli effetti che le azioni possono generare su quel materiale umano costituito da coloro che si contrappongono ai nostri progetti.
La strategia non agisce nel vuoto, ma possiede le sue **dimensioni funzionali**: forze che influenzano tutti i processi di elaborazione, da un lato e dall'altro della barricata. La dimensione sociale e la forza psicologica sono aspetti che devono essere tenuti a mente.

Strategia = Fine x Approccio x Mezzi
Esistono dei fondamentali, dei veri e propri **pilastri**, sui quali si basa la scienza strategica. A partire dal XIX secolo era divenuto evidente quando gli approcci avessero un influsso sulle relazioni avversarie, tanto da poter risultare controproducenti. Basta l'azzeramento di uno dei tre fattori per ottenere un risultato nullo: ci deve essere *coerenza assoluta* tra fini, approcci e mezzi, in quanto essi interagiscono fra di loro potenziandosi oppure elidendosi a vicenda.

CAP. II - Gli ambienti della strategia

La terra. Difficoltà che il terreno presenta per le operazioni militari: il terreno interagisce con le forze sul piano tattico, mentre la prospettiva strategica è estesa a tutto un teatro di operazioni. Necessità di pianificazione strategica, di curare le linee di previsto movimento delle forze, modificando nei punti essenziali il terreno. Il terreno comprende ostacoli naturali, ma da solo può al massimo ritardare l'avversario, non basta a fermarlo. Il terreno può essere sfruttato dall'abile stratega o diventare ostacolo insormontabile.

Ampliando la visione, dal terreno si passa alla **geografia**, che comprende tutte le caratteristiche fisiche, climatologiche, demografiche, politiche ed economiche di uno scacchiere o di un teatro di operazioni. La geografia esercita un influsso sulla vita delle nazioni, tanto più quanto si operi in ambienti geografici diversi rispetto a quelli abituali; ogni zona ha le sue caratteristiche, che devono essere considerate in fase di pianificazione. Lo stesso vale per le zone marittime, il cui clima, le cui particolarità idrografiche sono un fattore determinante per le operazioni. Nell'aria esistono, per chi voli a bassa quota, simili peculiarità (uno dei primi studiosi si strategia aerea, Ader, propose la compilazione di carte "topo-meteorologiche").

La ricerca delle **risorse naturali** (energetiche, dei minerali o delle derrate alimentari) è sempre stata uno dei fattori che hanno causato guerre nel passato, da parte di nazioni che ne erano prive.

«Una grande civiltà non può vivere senza un'ampia circolazione. Beni, merci, tecniche, tutto a poco a poco transiterà attraverso le rotte marittime» (Braudel)

Anche **il mare** influenza i calcoli strategici. A parte le distese oceaniche, la presenza di coste e di ostacoli idrografici costringe i mezzi a seguire percorsi non sempre lineari. All'epoca della vela la presenza di venti costanti oppure stagionali costringeva le navi a seguire percorsi precisi, dove era facile che si incontrassero amici o nemici. Anche oggi certe aree oceaniche non sono frequentabili, ma per il resto le navi hanno maggiore libertà di movimento. Esistono inoltre i passaggi obbligati, gli stretti: il loro controllo ha sempre rivestito un'importanza basilare. Il mare ha due ruoli fondamentali nella strategia: costituire, spesso, una posizione centrale dalla quale è possibile intervenire in tutte le direzioni; arteria del commercio che consente gli scambi fra diverse civiltà. Il mare è un teatro di operazioni a sé stante, un mezzo per gli spostamenti di merci, ma anche una linea di comunicazione e un punto di raccolta delle forze militari terrestri destinate ad agire oltremare. *Il mare è comunque un'ostacolo*.

L'aria. L'efficacia del bombardamento, ancor oggi, può essere limitata dalle condizioni di visibilità dall'aria verso la superficie, la disponibilità degli aeroporti può venir meno, e tempeste particolarmente violente possono mettere in pericolo gli aerei. Caratteristica principale dell'ambiente è che *può solo essere attraversato* dagli aerei. L'ambiente atmosferico impone dei limiti maggiori, rispetto agli altri, ma offre anche notevoli opportunità. Tocca alla strategia massimizzare i secondi e ridurre l'impatto dei primi, specie in sede di preparazione di un'azione.

Tipo di utilizzo degli ambienti:

- **Dominio** (solo sul mare e in aria)
  Un ambiente non serve a nulla se non lo si utilizza, gli ambienti devono essere sfruttati in strategia in tutti i modi possibili. La prima e più assoluta forma di utilizzo di un ambiente strategico è il suo dominio: ossia l'utilizzo incontrastato, in assenza di minaccia oppure quando le forze avversarie siano state messe in condizione di non nuocere assolutamente; questa è una situazione che *si verifica di rado*.
- **Controllo**
  Essendo rara la possibilità di dominio del mare, molto più che nell'aria, la condizione accettabile e la situazione più frequente è quella di un suo controllo: ossia un dominio localizzato nel tempo e nello spazio, nella misura sufficiente a svolgere le operazioni o le attività previste dai piani, senza incorrere in perdite elevate. Spesso il modo migliore di controllare un bacino marittimo è quello di sigillarne gli accessi. Quando invece ci si trova in presenza di minaccia, costituita da sommergibili o da navi corsare, ottenere il controllo del mare comporta un vasto spiegamento di mezzi.
- **Negazione**
  L'unica forma di reazione possibile a un paese più debole sul mare nei confronti del più forte è quella di cercare di disturbarne l'uso che il secondo fa del mare a danno del primo. Forma di guerriglia navale. Questa forma fu praticata, nei secoli passati, mediante la guerra di corsa. "*Sea denial*" (negazione del mare) è diventato in anni più recenti "*interdizione*": mentre la negazione è il tentativo disperato del più debole di danneggiare il nemico preponderante, mediante "interdizione" è il più forte a proibire al primo la possibilità di interferire con le sue operazioni.
- **Sfruttamento zone di interfaccia**
  Comunemente note come "sbarchi anfibi": solo durante l'ultimo conflitto mondiale si è vista la pratica generalizzata di tale azione, su larga scala, essere finalmente coronata da successo. Il vantaggio di uno sbarco consiste nel *costringere il nemico a immobilizzare notevoli forze*, lungo i litorali e subito nell'entroterra, per contrastare una tale minaccia fin dai primi momenti (fase più critica). Soprattutto all'inizio le truppe che sbarcano hanno bisogno di notevoli forze che diano loro copertura di fuoco per paralizzare il nemico a terra. L'utilizzo delle zone di interfaccia non avviene solo dal mare: la dimensione verticale, tramite aviolancio o aviosbarco, è stata praticata intensamente specie in ambienti dove il movimento dall'aria può cogliere di sorpresa un avversario che disponga solo di forze terrestri.

CAP. III - I fattori materiali della strategia

In ogni elaborazione strategica è necessario tener conto di un certo numero di elementi (**fattori**) capaci di influenzare l'evolvere della situazione a seconda di come li si utilizza. Questi sono suddivisi in **fattori materiali** (tangibili e misurabili con esattezza) e **fattori immateriali** (difficili da misurare e valutabili solo con un certo coefficiente di rischio). I fattori materiali sono ulteriormente divisibili in "invarianti", quelli che restano costanti o al massimo variano lentamente (frutto di "tendenze pesanti") e sui quali si può fare affidamento nel calcolo strategico quali punti fermi di tutto il piano, e altri fattori che sono invece destinati a variare più liberamente per cui la valutazione della loro influenza sull'azione strategica deve essere aggiornata di continuo.

Fattori materiali:

- **le posizioni**. Il termine "posizione" differisce da "località" per il fatto che vi sono state poste delle forze, per essere impiegate subito o in un secondo momento, per difendere o per attaccare. Ogni posizione strategica deve possedere delle caratteristiche ben precise: ubicazione geografica, deve essere forte militarmente, deve possedere adeguate risorse per sostenere lo sforzo bellico. I vantaggi di una "posizione vantaggiosa" derivano soprattutto dall'uso che se ne fa. Le posizioni in terra e sul mare hanno funzione di proiettare in avanti le forze molto più che quella di difenderle.
    - posizione ***centrale o interna***, quella che consente di intervenire senza sforzo particolare in tutte le direzioni necessarie a compiere la missione. Posizione particolarmente apprezzata nella *strategia navale*. (es.: Isola di Malta, promontorio dell'Argentario).
    - posizioni ***dominanti***, da essere si abbraccia un territorio vasto che diventa facilmente controllabile; valore spesso psicologico perché scoraggia l'avversario.
    - posizioni ***fiancheggianti***, sono vantaggiose in quanto esercitano una pressione sul nemico che avanza dato che sono in grado di tagliare le sue comunicazioni con la base di partenza.
- **le piazzeforti** e le basi. Le piazzeforti devono assolvere a dei compiti ben precisi: assicurare la difesa delle frontiere ed essere sostegno per l'esercito che operi nelle sue relative vicinanze. Agiscono quindi come ritardante dell'avanzata nemica e come un perno di manovra per l'esercito che vi si appoggia. Le fortezze possono diventare anche delle vere e proprie trappole per le forze che vi si rifugiano dentro.
- **le basi navali**. Il ruolo è analogo a quello delle piazzeforti. Requisiti indispensabili di una base efficiente sono: capacità di rigenerare una forza navale (riparando navi danneggiate, rifornendole e rimpiazzando le perdite subite), protezione e resistenza a possibili offese specialmente aeree.
    - *stazioni navali*: sono poco più che punti di rifornimento posti lungo le linee di spostamento delle forze navali. Oggi problema superato con "supporto logistico mobile", navi in grado di rifornire e riparare parzialmente le navi operanti.
- **Le basi aeree**. Hanno funzioni molto simili a quelle delle basi navali nei confronti dei velivoli e del personale. Due tendenze: semplificarle al massimo in modo da renderle dei bersagli non paganti e facilmente riparabili; basi articolate per fornire supporto tecnico sofisticato (soluzione prevalente nel mondo occidentale) data la complessità degli aerei da combattimento moderni.
- **I punti cospicui**. La differenza tra punti cospicui e posizioni è data dal fatto che i primi non prevedono necessariamente di essere occupati dalle forze per periodi significativi.
    - Il punto che riveste maggiore importanza in strategia è il cosiddetto "***punto culminante***" dell'offensiva o della vittoria. A un certo punto le forze avanzanti arrivano a una situazione talmente precaria che, o si fermano in tempo e possono difendere gli spazi conquistati, oppure vengono battute e devono darsi ad una ritirata precipitosa. *Il punto culminante, quindi, è una situazione*.
    - Vengono poi i ***punti strategici***, dove è la natura a tracciare le vie che devono essere percorse (es.: zona di Ulm nella Germania meridionale; in mare i punti strategici sono gli stretti).

- I ***punti-obiettivo*** non sono necessariamente geografici, ma costituiscono un modo per fissare bene dove di voglia arrivare.
- Simili ai punti-obiettivo sono i ***punti di attacco***, quasi sempre geografici, che sono quelli dove si intende esercitare lo sforzo offensivo.
- Molto importanti sono i ***punti di concentrazione***, dove le forze si devono riunire prima del loro impiego in combattimento. La loro scelta è particolarmente delicata in quanto non debbono essere né troppo arretrati né troppo avanzati.
- Il ***punto decisivo*** può essere un punto geografico ma il concetto può essere esteso quando si parla di *punto di accumulazione* o di *punto di applicazione*. Indica l'aspetto critico, nostro o dell'avversario, che una volta padroneggiato da uno dei due contendenti gli assicura la vittoria. Simile è il concetto di ***punto sensibile***, che costituisce la metà negativa del precedente.

- **Le linee**. Le linee strategiche usualmente previste dai piani si dividono in ***linee di difesa***, che tagliano la direttrice di avanzamento nemica, e in ***linee di operazione***, la cui direzione coincide con quella dei movimenti previsti per le proprie forze. Sono al tempo stesso linee di avanzata, linee di comunicazione e linee di ritirata, a seconda delle circostanze. Le *linee di comunicazione* sono l'aspetto più delicato di una campagna: la loro eventuale interruzione comporta l'arresto, in tempi più o meno brevi, di ogni attività.
  Per quanto riguarda la manovra vera e propria si distingue fra ***linee interne***, che portano direttamente verso il punto d'attacco, e ***linee esterne***, che cercano di avvolgere lo schieramento nemico. Ambedue possono essere *convergenti*, per concentrare le forze nel punto dove di pensa che l'avversario sia posizionato, e *divergenti*, che provocano una dispersione delle forze.
- **Il teatro** o spazio strategico (geografia). Il *teatro di operazioni* è la zona nella quale si svolgono tutte le attività connesse con una campagna; le sue dimensioni sono ampie visto che comprende tutte le zone in cui gli avversari si affrontano o si possono scontrare. Poiché l'eccessivo allargamento dei teatri di operazione porta a sfumare il concetto stesso(in caso di confronto totale fra due potenze tutto il mondo diventa un unico teatro di operazioni), è bene continuare a considerare in modo separato i singoli teatri di scontro, in modo da valorizzarne la specificità.
- **Le popolazioni** (demografia). Situazione demografica come causa di conflitti; nel mondo d'oggi, sovrappopolato, la demografia agisce quale *fattore propulsivo per trovare risorse adeguate*. Ma un conflitto sanguinoso può influire grandemente sulla crescita della popolazione. Un altro aspetto, che sta provocando flussi massicci di popolazioni, è la *ricerca delle aree di benessere*. Infine, la demografia agisce influenzando lo stesso approccio al conflitto: quando il tasso di natalità è basso la riluttanza dei governi a spendere le proprie risorse umane aumenta; i paesi ricchi e poco popolosi tendono a limitare la violenza dei conflitti anche perché mossi da "interessi" e non da esigenze di vita o di morte per la propria popolazione.
- **Le forze**. Le forse sono tutti i *fattori che consentono un cambiamento* grazie al loro potere intrinseco, alla loro "capacità".
- **Il fuoco**. La distruzione dell'avversario, mediante l'uso della tecnologia, è stata sempre ricercata; *la potenza di fuoco è un fattore di successo da non trascurare*. È una capacità da usare con intelligenza su quegli obiettivi che ne risentono in modo particolare e nelle situazioni in cui essa contribuisca veramente al successo.
- **La massa**. La massa è l'uso di un grande numero di uomini, tenuti in formazioni compatte, per sommergere letteralmente il dispositivo nemico. Un tale uso comporta perdite umane notevoli ed è quindi tipico di quelle nazioni che posseggono ampie riserve umane.
  Di fronte ai progressi della potenza di fuoco l'importanza della massa potrebbe sembrarci grandemente diminuita, ma in molti paesi le nostre forze si possono trovare nella situazione di dover fronteggiare masse umane scagliate contro di loro; per noi occidentali la massa è un fattore da considerare nell'esame delle possibilità di cui l'avversario dispone contro di noi.
- **Il denaro**. È un fattore che può essere determinante anche se usato da solo (in alcune circostanze): è lo strumento principe del *soft power* europeo; il suo uso può essere sia "negativo", per

danneggiare, sia "positivo", per migliorare una situazione strategica, creando legami e cooperazione.

- **Il commercio**. Il commercio è fonte di prosperità, è sempre stato all'origine delle relazioni fra le diverse civiltà, quindi va difeso. Ma gli interessi commerciali sono anche un motore dell'azione conflittuale. Il commercio è quindi un fattore potente che talora condiziona l'azione degli Stati.
- **Il numero**. Sul piano strettamente operativo il numero è un *fattore di superiorità* in quanto consente di schiacciare le forze di un avversario, ma questo fattore è spesso fuorviante: può portare, in alcuni casi, alla *sopravvalutazione dell'avversario* o alla sua *sottovalutazione*. Il motivo dell'*ambiguità dei numeri* è la qualità.
- **La qualità**. Forze ben equipaggiate, addestrate e motivate sono il fattore speculare del numero, tanto che in alcuni casi riescono ad annullarne l'influenza. Non bisogna però affidarsi eccessivamente a questo fattore, soprattutto in situazioni di conflitto limitato quando la forza deve essere usata con restrizioni. Nei conflitti limitati un gran numero di attività richiedono basse prestazioni: avere solo mezzi sofisticati significa sottoimpiegarli, usurandoli inutilmente. Forze di elevata qualità sono più fragili, dipendono da una logistica molto complessa, sono difficilmente rimpiazzabili, richiedono anni e spese elevate - questo è un ulteriore aspetto che porta i governi a cercare di minimizzare le perdite.
- **La flessibilità** (adattabilità). Le nazioni si trovano a volte di fronte a una minaccia ben precisa, ma molto più spesso esse devono gestire situazioni fluide, di transizione, nelle quali l'evoluzione in atto non consente di distinguere in anticipo chi sia il possibile nemico. È difficile organizzare uno *strumento militare adatto a gestire tutte le possibili situazioni*. In questi casi la capacità sovrana delle forze deve essere la loro flessibilità: l'abilità di svolgere diversi tipi di operazione, ma anche di avere comportamenti diversi, a seconda delle circostanze. L'adattabilità deve essere ricercata già in fase di progetto delle forze, che dovranno essere dotate di mezzi adatti; anche l'addestramento per compiere missioni di tipo diverso deve essere curato per tempo (provvedimento più dispendioso e di difficile riuscita). Se si commette l'errore di costituire delle forze dall'impiego estremamente focalizzato e senza flessibilità l'avversario non avrà problemi ad organizzare atti di forza verso il punto debole tenendosi lontano dai fattori di forza.
- **Gli attriti**. Ogni azione che comporti una complessa serie di misure organizzative è soggetta a ritardi, malintesi, inefficienze, ecc. tanto che di rado un progetto viene eseguito nei tempi e nei modi previsti. Nelle operazioni belliche questo fenomeno è da mettere in conto: gli errori e le casualità si possono sommare fra loro per effetto dell'***attrito interno***, quello che non ha bisogno del nemico per far fallire un'operazione. Si ha ***attrito esterno***, invece, quando il nemico o l'avversario fanno di tutto per ritardare il nostro progresso, organizzando tutti i possibili ostacoli atti a tale scopo; molto spesso questo modo di agire è un *sostituto validissimo degli scontri diretti*.
- **La velocità, il tempo e lo spazio**. La ***velocità*** è un fattore determinante, soprattutto quando si riesce a svilupparne una su scala maggiore (es.: il nemico si muove a piedi e noi con degli automezzi). Sfruttare il ***fattore tempo*** significa utilizzare quelle "finestre di opportunità" che si aprono temporaneamente nel corso delle azioni avversarie. ***Fattore spazio***: *gli spazi si possono cedere solo quando esistano le condizioni geografiche e politiche per farlo, non ché quelle militari per riguadagnarlo* senza quindi compromettere l'esito di una campagna.

CAP. IV - I fattori immateriali della strategia

I fattori immateriali sono soprattutto *non misurabili* in quanto entrano in gioco in modo apparentemente imprevedibile e influiscono sugli eventi in modo difficilmente quantificabile a priori.

Comprendono il ***fattore umano*** e i fattori strategici strettamente connessi ai comportamenti individuali e a quelli collettivi, che finiscono per influenzare l'esito di una operazione, di una campagna, di un confronto e di una guerra. Anche se ci si può lecitamente attendere che, di fronte

ad un'azione, la reazione collettiva sia di un certo tipo, si corre un rischio molto alto a fare cieco affidamento sulle reazioni attese.
Il fattore umano comprende vari gruppi di persone: anzitutto i combattenti (nostri e avversari), poi le opinioni pubbliche (anche quelle degli altri paesi, non solo quelle toccate dalla crisi - "tribunale del mondo".

Ogni popolo possiede le sue ***radici***: la sua storia, le sue tradizioni, le sue inclinazioni naturali, i suoi modi di concepire ciò che è giusto e quello che non lo è, ma soprattutto nutre verso di esse un attaccamento profondo, il che le rende difficili da abbandonare. Nella formazione delle radici la storia vissuta da ogni popolo è una chiave di lettura in quanto ha influenzato nel profondo la sua *identità*; bisogna studiarla bene perché non si potrà mai combattere o cooptare sconosciuti.
Questa constatazione vale anche per noi stessi: non si possono adottare linee d'azione che siano profondamente aliene alla mentalità del nostro popolo, né tantomeno contrarie alla sua concezione etica. Per questo von der Golz raccomandava di adottare una "strategia nazionale", la sola in grado di coinvolgere profondamente tutto il popolo e di ottenere il massimo risultato possibile dai combattenti.

Il fattore spesso determinante per la scelta di un'opzione strategica anziché di un'altra è l'***opinione pubblica*** (*quella dei nostro paese, quella dei nemici e quella dei terzi*). Vi sono diverse intensità di comprensione e di partecipazione da parte della nostra opinione pubblica, specie quando non sia in gioco la sopravvivenza nazionale. Vi sono anche delle tendenze prevalenti nel pubblico, addirittura caratteristiche di alcuni periodi storici. L'opinione pubblica dei paesi dove si svolgono le nostre operazioni può essere divisa in: favorevoli, contrari e "panchinari". Anche l'opinione pubblica nemica è un fattore potente: può costituire «l'acqua in cui nuota il guerrigliero» oppure può causare la fine dell'opposizione armata.
La "*guerra della comunicazione*" è un'operazione parallela a quella che viene condotta sul campo dell'azione.

Le sensazioni:
- ***la sorpresa***. Conseguire "l'effetto sorpresa" sull'avversario è stato da sempre il sogno di ogni capo militare. Spesso la si consegue più giocando sul fattore tempo che prendendo il nemico totalmente alla sprovvista. Per questo la ricerca dell'effetto sorpresa è una scelta paradossale, la sorpresa richiede la collaborazione inconsapevole del nemico, quando si espone senza adeguata sicurezza. La sorpresa è basata sulla diversa qualità delle informazioni disponibili ai due campi opposti ("*information dominance*").
- ***lo shock***. L'impiego massiccio della propria potenza di fuoco è un modo per distruggere le forze avversarie, non solo fisicamente ma soprattutto minando la coesione e la volontà di resistere. Bisogna però scegliere i bersagli accuratamente dato che spesso forze addestrate riescono a resistere meglio di quanto non si creda a questo tipo di offesa, trovando anzi motivi ulteriori per reagire; lo shock può essere controproducente.
- ***il logoramento*** (*fisico e morale*). Logorare l'avversario è un modo molto frequente per ottenere il successo, tuttavia dilatando i tempi di un conflitto ambedue le parti in causa diventano vittime di questo fattore. Il timore di essere soggetti al logoramento più dell'avversario è sempre stato presente, per questo, specie in tempi recenti, si cerca di ottenere risultati decisivi in fretta. Ma quando vengono intraprese delle azioni che, per la loro stessa natura, non consentono un esito rapido è illusorio contare su successi in tempi brevi.

I sentimenti forti:
- ***l'odio***. Una prassi esistente fin dai secoli lontani è quella di instillare l'odio nei confronti dell'avversario; all'epoca questo era solo un modo di influenzare i propri militari mentre in tempi meno lontani si è cercato di instillare l'odio nei confronti del nemico nell'intera popolazione. L'odio attecchisce in fretta, ma è difficile da sradicare, quindi è spesso causa di tragici errori;

l'odio indotto dalle nostre azioni, anche a fini di pace, nel nemico (specie nelle popolazioni) è destinato a durare per molte generazioni.

- ***la paura***. Chiunque si trovi coinvolto nei disagi di una campagna bellica è inevitabilmente esposto alla paura. La paura esiste nei confronti dell'ignoto e quindi la prassi antica di celare informazioni che destino sgomento non è sempre l'approccio migliore per combatterla; finché i combattenti hanno le informazioni necessarie per operare agiranno nel modo migliore, quando invece si trovano a fronteggiare una situazione di cui non conoscono le peculiarità la tendenza sarà quella di sbandarsi al primo grave imprevisto.
- ***l'esaltazione, l'audacia e il valore***. "Parte nobile" dei sentimenti forti, sono quelli che meritano il titolo di *fattori morali*. Essi comprendono tutti quei sentimenti collettivi che contribuiscono a rendere una forza coesa, efficiente e aggressiva. Machiavelli raccomanda di curare lo "spirito di corpo" dei reparti: questo è un modo di creare una specie di *identità collettiva, di gruppo*, in modo che i successi conseguiti e gli eroismi continuino a essere presenti nella mente dei singoli malgrado il tempo trascorso. Ardimento, audacia, risolutezza e valore: a livello dei combattenti si tratta di *fattori essenziali*, specie sul piano tattico; purtroppo i leader hanno la *brutta abitudine* di vederli come surrogati alla preparazione e ad un buon equipaggiamento.

Lo ***sfruttamento dei fattori immateriali*** è studiato fin dal tempo dei Cinesi, e questo è anche l'insegnamento più profondo di Musashi, l'unico a evidenziare la necessità di fare attenzione ai *sintomi* di un possibile scoramento avversario. Ma se il nemico va ingannato, pressato, sorpreso, è tuttavia pericoloso in alcuni casi metterlo con le spalle al muro. Spesso bisogna lasciare al nemico una via di fuga, senza combattere fino all'ultimo uomo.
L'uso dei fattori irrazionali è quindi altrettanto fondamentale di quello dei fattori materiali, anzi i due gruppi si prestano ad un uso integrato. *Chi ha la capacità di farlo, ottenendo le reazioni attese, otterrà il meritato successo*.

CAP. V - Le azioni nella strategia

La ***difensiva*** è l'attività strategica che più divide i pensatori di tutte le epoche; alcuni la ritengono un'azione *forte*, che consente di mantenere le forze in condizioni di superiorità aspettando che il nemico si esponga, commetta degli errori e quindi diventi vulnerabile; altri, soprattutto in campo navale, la considerano *debole*, un modo per trarre il meglio da una cattiva situazione. La scuola francese "storica" è molto allineata su questo secondo modo di pensare.
La difensiva strategica viene adottata quando ci si trova nella necessità di *guadagnare tempo* e quindi evitare la decisione sul campo, o almeno ritardarla il più possibile. Per guadagnare tempo spesso si deve poter *cedere spazio*, esponendo il proprio territorio alla devastazione e al saccheggio; per limitare questo problema la difesa deve essere condotta *in profondità*, e quindi il più avanti possibile nella direzione di probabile provenienza del nemico. Questo consente di guadagnare spazio cedendone poi una parte, gradualmente.
La difesa non dev'essere confusa con l'*inerzia*, bisogna praticare una *difesa attiva*.

Quando si decide di passare all'***offensiva*** bisogna disporre, in genere, di capacità superiori rispetto a quelle dell'avversario. Ciò che conta, tuttavia, sono le *capacità*, ovvero la superiorità qualitativa: non si tratta solo di mezzi migliori, ma anche della qualità umana dei combattenti.
I vantaggi dell'offensiva sono: libertà di decidere il punto di attacco, possibilità di risolvere un conflitto in breve tempo, maggiore motivazione dei militari. Gli inconvenienti sono: perdite notevoli per ottenere la decisione, ma soprattutto la necessità di disperdere le forze, man mano che si avanza, per controllare il territorio conquistato. Questa perdita di forza non è lineare, ma aumenta progressivamente fino al *punto culminante*, al di là del quale ci si ritrova alla mercé del nemico. Per ovviare a tale fenomeno si è spesso cercata la battaglia decisiva, che consentisse la vittoria grazie alla distruzione della *forza organizzata* dell'avversario.

La ***manovra*** è il modo di mettere in pratica ogni strategia, persino quella più elementare; è l'*insieme coerente dei movimenti* che le forze compiono nell'ambito di un piano operativo. La manovra costituisce il modo principale per decidere l'esito di un conflitto: se ben diretta ottiene il risultato sperato, che è quello di far combattere il nemico in una situazione più *difficile* rispetto alla nostra.

Un'azione molto controversa è la ***diversione***. La sua essenza consiste nell'intraprendere delle iniziative tali da distogliere l'attenzione dell'avversario. Abbiamo quindi due casi: il primo, nel quale si cerca di scoraggiare il nemico dal perseguire la sua azione contro di noi; il secondo, più frequente, che consiste nell'ingannare il nemico su quali siano le nostre reali intenzioni di attacco. Questo tipo di azione comporta comunque un nostro indebolimento, per ottenere lo scopo bisogna quindi scegliere bene l'obiettivo secondario, che deve essere tale da attirare veramente l'attenzione del nemico facendogli distogliere gli occhi dal nostro sforzo principale.

Il ***blocco o interdizione*** è un tipo di sfruttamento del mare in uso da vari secoli e ancora attuale. Può essere condotto con due diverse finalità: l'*interdizione marittima* (o aerea), che è un modo di impedire alle forze del nemico di utilizzare l'ambiente contestato costringendolo a rimanere rintanato nelle sue basi. Quest'azione (blocco militare) si conduce mantenendo delle forze notevoli, di solito superiori, in prossimità dei porti avversari in modo da attaccare i mezzi nemici quando sono più vulnerabili. Sistema valido in condizioni di manifesta superiorità, ma anche di relativo equilibrio. Quando questo tipo di interdizione è esercitato, grazie a mezzi superiori, da una distanza maggiore e con un dispiegamento di forze limitato si definisce blocco distante. Il blocco ottiene anche il risultato di privare le forze nemiche della possibilità di addestrarsi.
Se l'interdizione viene praticata *contro navi mercantili* è necessario bloccare tutti i porti di commercio del nemico e quindi lo sforzo da sostenere è maggiore.
Simile al precedente è il blocco commerciale nei confronti dei porti di commercio: esso priva la nazione vittima di ogni rifornimento dall'estero con il suo conseguente impoverimento.
L'interdizione non è solo una prerogativa delle forze navali: le forze aeree sono infatti in grado di *interdire la mobilità* delle forze terrestri avversarie.
Questo tipo di azione è molto efficace e comporta rischi limitati, a condizione che la forza di blocco o di interdizione abbia le capacità di imporlo e di sostenerlo nel tempo.

L'***intervento*** è un'azione di affiancamento di una delle due parti già da tempo impegnate in un conflitto; per questo se ben calibrato in termini di entità della forza e iniziato nel momento più favorevole esso può risultare decisivo. Anche in questo caso quello che conta non è necessariamente il solo numero di uomini, bensì l'ammontare delle *capacità*.

Per differenziare bene l'intervento dall'***invasione*** bisogna considerare l'aspetto del maggiore o minore consenso locale. Nell'invasione ci si deve attendere una resistenza sotto forma di guerriglia, spesso violenta. Un'invasione assorbe forze numerose per tentare di ottenere un livello sufficiente di controllo del territorio invaso; bisogna quindi distinguere fra l'invasione di territori limitrofi, relativamente più agevole, e quella di aree lontane, dove è meno agevole dislocare forze preponderanti.

CAP. VI - I metodi strategici

Ogni scienza di tipo empirico ha bisogno di un metodo per organizzare, orientare e rendere coerente la ricerca dei suoi aspetti fondamentali.

Il ***metodo storico*** è da tempo il più usato. Il primo vantaggio è che si presta molto bene ai *fini didattici:* abitua a condurre un'analisi approfondita di tutti i fattori che entrano in gioco nell'esame di un piano strategico, nonché delle circostanze nella quali furono prese le decisioni strategiche. Il secondo vantaggio consiste nella disponibilità di un'*abbondante messe di esperienze*: la storia non si

ripete mai esattamente, ma è possibile trovare situazioni che presentino somiglianze fra di loro e possano agevolare la decisione strategica; il metodo storico può fornire un'indicazione di quali approcci non abbiamo mai funzionato e siano quindi da evitare. Tuttavia, il pericolo maggiore di ogni analisi strategica è che l'eccessiva fiducia nel *precedente* porti al dogmatismo, assolutamente da evitare in strategia dove *importa fare ciò che l'avversari non si aspetti e non quello che è considerato giusto*.

I condizionamenti che la geografia esercita sulla geostrategia e sulla geopolitica si manifestano in due modi: mediante fattori permanenti, o *stabili*, e mediante fattori *variabili*. Il gioco di questi fattori è sempre stato tenuto in debito conto, specie in Occidente. Molta attenzione è stata dedicata anche alla *lotta della terra contro il mare* (Heartland contro Rimland): esiste una complementarietà fra i due elementi che porta a una distribuzione della potenza; chi fosse potente sia su terra sia sul mare diventerebbe dominante.
È essenziale esaminare gli aspetti connessi alla geografia insieme agli altri; il ***metodo geografico*** non si pone come metodo esclusivo.

La ***strategia dei grandi spazi*** si occupa dell'avvenuta dilatazione degli spazi stessi, ma anche dell'accorciamento dei tempi, fenomeni messi in gioco dai bombardieri strategici prima e dai missili intercontinentali poi. Abituarsi a pensare in termini globali impone una conoscenza profonda della geografia mondiale e non solo dal punto di vista della geografia fisica: bisogna conoscere le popolazioni e le loro civiltà, sapere dove sono le risorse, capire quanto il mare possa influire sui destini del mondo, ecc.

Il ***metodo realistico*** sostiene che il progresso tecnologico abbia spazzato via ogni giustificazione per seguire sempre gli ammaestramenti della storia e che da solo sarebbe in grado di condizionare la strategia nel dettare le esigenze di fondo alla base dello sviluppo tecnologico.
È tuttavia necessario subordinare alla strategia generale la *strategia dei mezzi*, in grado di consentire brillanti successi tattici ma non di compensare un eventuale approccio strategico errato sul piano dell'impostazione complessiva.

Il ***metodo scientifico***, sviluppatosi negli ultimi decenni, trae origine dalle teorie strategiche del XVIII secolo che cercavano di spiegare il successo di alcuni grandi capitani con un approccio matematico. Il metodo scientifico non può esistere da solo, ma è un ottimo ausilio alla previsione strategica, ricordando che la strategia mette soprattutto in gioco l'*intelligenza umana*.

Si sta gradualmente affermando il ***metodo prospettico***, che cerca di individuare le caratteristiche principali del mondo internazionale fra venti-trent'anni, in modo da influenzare la *strategia dei mezzi* orientando gli sviluppi degli armamenti nella direzione corretta. (recente iniziativa del Comando Supremo Nato della Trasformazione cha ha avviato lo studio "Multiple Futures"). Si cerca di evitare il songolo scenario ma si punta su un fascio di possibilità.

Nel ***metodo culturalista*** la sociologia e la strategia devono cooperare, specie in quanto le operazioni militari e le relazioni internazionali si stanno globalizzando sempre più. Altro pregio: ci avverte che anche il nostro pensare e i nostri approcci strategici sono influenzati dalla nostra cultura. Il metodo culturalista è anch'esso estremamente utile, ma non basta da solo a consentire la formulazione di un'efficace strategia.

È necessario prendere il meglio dai singoli metodi per determinare gli approcci strategici che potranno risultare efficaci: ***metodo sintetico***.

Il ***metodo filosofico*** (Clausewitz) rappresenta la componente sublime della strategia. Il suo limite coincide con quello del metodo razionale-scientifico: generalizza in modo eccessivo. Inoltre è di difficile applicazione.
È un modo per sollevarsi, di tanto in tanto, dal mondo che ci circonda e riflettere sulle forze che lo spingono in una direzione piuttosto che in un'altra.

CAP. VII - I principi della strategia

Ruolo didattico della teoria a tale scopo deve necessariamente introdurre alcune schematizzazioni per essere comprensibile. Queste schematizzazioni sono i ***principi***, delle avvertenze (piuttosto che regole fisse) atte a orientare il neofita piuttosto che a vincolarlo. Senza esempi storici non è possibile spiegare l'importanza dei principi. L'applicazione dei principi è la parte più difficile di tutto il lavoro strategico; non si deve mai perderli di vista anche nei momenti di maggior tensione. Sono un'utile guida del pensiero strategico, soprattutto in fase di pianificazione, ma anche in fase di esecuzione perché mettono in guardia dal compiere azioni che ne precludano definitivamente il rispetto.

Il principio dell'iniziativa. Comprende quello della libertà d'azione. Il vantaggio di mantenere l'iniziativa è anzitutto *morale*: prevenire le mosse nemiche, saper sfruttare le situazioni e conservare alle proprie forze la possibilità di agire nel modo migliore ha un effetto positivo sul loro morale, ma costringe anche l'avversario ad essere reattivo, perdendo la propria iniziativa. Enfasi sulla propaganda ("*information operarions*"). Non bisogna mai abbandonare all'avversario l'iniziativa.

Il principio della sicurezza. Protezione da indiscrezioni ("*security*"): la più geniale manovra del mondo può essere sventata se l'avversario ne viene messo al corrente in tempo utile per predisporre il contrasto. Necessità di tenere segreto ciò che si intende fare e importanza di scoprire cosa il nemico sta progettando ai nostri danni. Bisogna mantenere un'attenzione continua affinché nulla trapeli. Aspetto che consente di garantire la sicurezza delle proprie forze: *piani di contingenza*, o di contro-sorpresa. Ci si deve preparare mentalmente a cambiare i nostri movimenti in modo da trasformare una nostra potenziale vulnerabilità in un successo.

Principi dell'economia delle forze. Importanza di rispettare il *principio della concentrazione degli sforzi* = saggia amministrazione di ciò di cui si dispone; approccio mentale indispensabile a ogni leader. Non bisogna mai perdere di vista cosa si è chiamati a fare; bisogna fare quello che il nemico non sta facendo, non rispondere biecamente alle sue mosse. La simmetria nella dialettica delle azioni è il contrario di ogni strategia.

Il principio dell'attività. Anche se il moto perpetuo non è evidentemente possibile, bisogna evitare di partire col concetto di attendere la prima mossa avversaria; l'essere umano si logora di più nell'inerzia, che non nell'attività. La **mobilità** delle forze è una capacità che deve essere auspicabilmente superiore a quella dell'avversario. È importante trovare un ritmo alle operazioni che sia sostenibile per le nostre forze; il principio di attività conta moltissimo, ma non può portare all'esaurimento di tutte le risorse, a prescindere dai risultati: bisogna seguire l'andamento delle operazioni, accelerare quando serve, poi rallentare se l'attrito cresce, in modo da evitare di trovarsi senza benzina cento metri prima del traguardo.

Il principio della conservazione della forza = come conservare la propria forza (potenziale offensivo e difensivo) non tanto evitare che le singole forze si logorino nelle operazioni. Quindi, questo principio è importante *prima* che le unità ed i reparti entrino in campagna, non durante: allora è tardi! Bisogna curare in tempo utile la costruzione di uno strumento militare valido e poi mantenere un buon livello di prontezza delle singole forze che lo compongono. È meglio ridurre la consistenza numerica delle forze, piuttosto che tenerle a deperire.

CAP. VIII - Il primo pilastro della strategia: IL FINE

Le relazioni tra politica e strategia sono l'aspetto più importante per il conseguimento dei fini di ogni operazione. La politica deve essere preminente, definisce i fini da perseguire avendo il dovere-diritto di controllare. Il compito dell'esecutore strategico non è facile, essendo egli compresso, da una parte dalla necessità di far fronte all'avversario e dall'altra dall'esigenza di rispondere dei suoi atti all'istanza politica (*dialogo ineguale*). Ma ognuna delle due parti in causa deve continuare a giocare il suo ruolo. Necessità che il comandante in capo non coinvolga i livelli inferiori nella sua relazione, a volte serrata, con la sfera politica; seminerebbe fra i militari discordia, indisciplina e quindi farebbe venir meno la coesione delle forze. Il livello politico e quello tecnico-strategico devono avere ognuno la loro sfera autonoma di responsabilità; i due livelli devono però dialogare.

Interessi nazionali e interessi vitali. I fini di un'operazione tengono conto di uno o più interessi; non sono solo gli interessi a determinare i fini: purtroppo, le ideologie esercitano un'influenza maggiore su di essi! Le nazioni hanno *interessi permanenti* facilmente individuabili e comprensibili dagli altri, oppositori inclusi. Il problema di ogni strategia è non solo quello di determinare i propri interessi permanenti ma anche, e soprattutto, quello di individuare quelli degli altri. Gli interessi spesso sono la causa di un deterioramento irreversibile delle relazioni internazionali, oltre ad aver provocato, in passato, guerre rovinose.

I tipi di fine (politico e strategico, limitato e illimitato, ulteriore). La salvaguardia degli interessi vitali, oppure una forte spinta ideologica, possono imporre a uno stato o ad un gruppo di potere di scatenare un conflitto; questo comporta però che venga fissato un fine ed uno o più obiettivi da raggiungere. Clausewitz ha utilizzato due termini: lo *Zweck* (la ragione profonda delle cose) che va fissato a livello politico, e lo *Ziel* (l'obiettivo concreto cui tendere) che va determinato a livello operativo. Lo *Zweck* deve essere sottoposto a un esame di fattibilità e ad un esame di costo-efficacia. Nel caso piuttosto frequente che lo Zweck individuato non superi questi esami, bisogna ridimensionarlo, e contentarsi di uno *scopo limitato*, oppure perseguire il disegno originale con cautela. Il classico *scopo illimitato* è l'atterramento dell'avversario, la sua resa senza condizioni. Viene infine il problema di come meglio conseguire gli scopi che ci si prefigge. Seppure sia pericoloso trascurare la forza organizzata del nemico, la sua distruzione non può essere l'unico obiettivo delle operazioni, specie quando i rapporti di forza non siano decisamente favorevoli al proprio campo. Si conferma la preminenza dello scopo politico, che deve orientare la condotta delle operazioni, pena la deviazione della missione dallo scopo stesso, con il conseguente fallimento dell'impresa.

Gli Obiettivi Intermedi. Nel lavoro strategico, fissare lo scopo e l'obiettivo generali di una operazione è solo il primo passo di un lungo processo. Se non vengono fissati gli obiettivi intermedi si rischia di essere trascinati in una lotta all'ultimo sangue, nella quale è facile perdere di vista di cosa tratti in realtà l'operazione che vogliamo iniziare. L'essenziale è che la risultante degli obiettivi parziali coincida con il risultato perseguito.

La Dinamica degli Opposti. Noi occidentali prepariamo le nostre operazioni dimenticandoci che esiste un avversario o può esisterne uno. Il processo di definizione e poi di approvazione di un'operazione è talmente estenuante che il nemico viene spesso considerato come il minore fra tutti i problemi. Ma il nemico è la principale incognita del problema strategico che dobbiamo risolvere per conseguire il nostro fine. Oltre ai contendenti, entrano nel calcolo anche i neutrali e gli oppositori occulti; i contendenti non dispongono di un margine di libertà d'azione infinito. Situazione in cui opposte volontà si confrontano, e ciò mette in campo l'intelligenza, che non va usata solo per cercare l'inganno, bensì, e soprattutto, per mettere l'avversario in condizioni tali che egli sia costretto a fare ciò che a noi fa più comodo. Spesso esiste una profonda *dissimmetria* nei fini

che le parti contrapposte perseguono; adeguarsi al modo di combattere dell'avversario è un modo per perdere il confronto delle volontà.

Il concetto di ***assetto finale*** nella pratica è estremamente ostico da conseguire: implica che il nemico non abbia deciso solamente di non combattere più, ma anzi sia pronto a collaborare al mantenimento della pace. La sconfitta sul campo non è necessariamente l'elemento abilitante dell'assetto finale: l'avversario sconfitto può ricorrere alla guerriglia, oppure al terrorismo. Il sentimento collettivo di un popolo è l'avversario che può essere o meno trasformato in alleato, e a seconda delle due situazioni alternative agevolerà oppure saboterà il conseguimento dell'assetto finale.

CAP. IX - Il secondo pilastro della strategia: GLI APPROCCI

Insieme degli ***approcci*** = vera e propria *cassetta attrezzi* a disposizione del decisore strategico. Gli approcci devono essere scelti con cura, avendo in mente l'ottenimento della massima efficacia (mirare al risultato). Gli approcci sono i vari modi di impiego, virtuale o reale, della forza, a seconda della situazione strategica e del fine perseguito; possono essere divisi in due classi principali: approccio diretto, mirante a distruggere sul campo la forza organizzata del nemico, e quello indiretto (strategia periferica), che tende a minare le basi stesse della forza nemica, senza rischiare lo scontro frontale. Non si può pensare che un approccio sia meno pericoloso di altri. I vari approcci finora concepiti dai vari studiosi sono uno spettro di opzioni strategiche di base, che possono essere combinate fra loro in mille modi.

Le Strategie di Impiego Virtuale. Il primo modo di impiegare la forza è quello di farla vedere in giro ai possibili concorrenti o avversari, in modo tale che essi ne tengano conto nei loro calcoli strategici. Mostrare l'arma è un tipo di messaggio che può rassicurare, domandare rispetto, indurre una pressione oppure, in modo classico, minacciare

La Prevenzione.

"Se la forza organizzata sparisse, quelle disorganizzate non potranno far altro che entrare più sicuramente in una collisione ancora più terribile" Mahan.

Le forze regolari hanno di per sé stesse un ruolo di deterrenza, nei confronti di quelle che regolari non sono e che per la loro essenza sono più difficilmente controllabili. Non è solo questo il ruolo della prevenzione: assistenza militare ("soccorso umanitario" in caso di calamità); l'approccio di "*persuasione*", la messa in mostra della forza a titolo amichevole seguito dalla "*influenza navale*"; il classico approccio storico detto della "*diplomazia delle cannoniere*" ("mostrar bandiera" - decisione di essere presenti in un'area in cui interessi in conflitto siano in atto). Ognuno di questi approcci preventivi presuppone, però, un'estrema tempestività. Segue poi la *diplomazia della violenza*, in cui i muscoli vengono mostrati con maggiore ostentazione, per prevenire il deterioramento di una situazione mediante l'esercizio di una pressione vera e propria. La prevenzione è un approccio i cui effetti sull'avversario vanno ben osservati e soprattutto ponderati; può funzionare, se si riesce a mandare il messaggio corretto prima che la situazione degeneri irreversibilmente.

Le forze in potenza. Secondo i sostenitori di questo approccio, la stessa *esistenza* di una forza credibile impedirebbe all'avversario di compiere certi tipi di incursione. Una forza nemica, anche se inferiore di numero, purché ben posizionata, costituisce un fattore di cui tener conto. Mantenere le proprie "*forze in potenza*" non deve essere una scusa per la loro inazione, bensì come presupposto per un'offensiva; sono soprattutto un elemento del calcolo strategico e come tale vanno considerate prima che un confronto fra due contendenti abbia luogo.

La deterrenza e la dissuasione. Anzitutto, bisogna considerare la "*deterrenza*" che si basa sulla capacità garantita di distruggere il sistema politico-sociale del nemico, qualora compia degli atti intollerabili. La teoria della "*dissuasione*", invece, è definita dal generale De Gaulle con l'espressione: "On va lui arracher un bras", il nemico ci annienterà, ma almeno noi gli strapperemo un braccio [dissuasione dal debole al forte]. Oggi la deterrenza ha perso parte del suo lustro, anche se rimane una garanzia contro situazioni estreme, mentre la dissuasione appare sempre più attuale come giustificazione di fondo di quei paesi che cercano di dotarsi di un pur minimo arsenale nucleare.

Le provocazioni e le asimmetrie.
Tutti approcci tipici del "debole" nei confronti del "forte":
- **provocazione**. Si tratta di una mossa disperata, tendente a sbloccare una situazione di stallo altamente pregiudizievole per una delle due parti; quando la provocazione e la conseguente reazione hanno avuto luogo, la situazione non sarà comunque più come prima, e se il calcolo strategico si è rivelato corretto, il nuovo equilibrio che si raggiungerà sarà comunque più favorevole di quello precedente. Le provocazioni mettano in moto un turbinio di incontri, competizioni e così via, tanto da creare scenari totalmente nuovi, e per chi non ha più niente da perdere qualsiasi cambiamento è un miglioramento.
- **guerriglia**. Forma di opposizione, rivelatasi in passato la vera arma del debole. La prima condizione è che la "guerriglia urbana" incontra spesso maggiori difficoltà di quella in campo aperto (difficoltà logistiche, maggiore vulnerabilità delle linee di comunicazione, maggiore probabilità che la popolazione urbana si schieri contro la guerriglia). Uno *sponsor* estero è indispensabile e comunque non è difficile da trovare. Seconda condizione: senza l'appoggio della popolazione la guerriglia muore: il tempo gioca a favore della guerriglia, purché la popolazione sia dalla sua parte.
- **terrorismo**. In assenza di condizioni ottimali per la guerriglia, ma in presenza di sponsor esteri, è il solo approccio possibile: richiede pochi adepti e relativamente pochi finanziamenti. La scelta degli adepti è un passo estremamente delicato; bisogna inoltre controllare i propri membri del gruppo. Il *terrorismo cerca risultati politicamente elevati, mediante l'uso di risorse limitate*.

L'asimmetria praticata con forze non regolari non è sempre un'arma vincente, anche se spesso è una scelta obbligata.

L'***interposizione*** comporta solo il posizionamento di forze neutrali fra due contendenti, in modo da evitare scontri tra di loro. Nel suo periodo iniziale di vita l'ONU ha praticato ampiamente questo approccio, coronato da successo *solo* quando il livello di violenza - e la qualità degli armamenti - nella zona di intervento era limitato. Un altro aspetto è quello dell'interposizione marittima, sconsigliata dagli esperti; quando essa è stata applicata in aree limitate e con forze *credibili*, essa ha avuto successo. È proprio la *credibilità*, oltre alla situazione del terreno, il criterio decisivo.

L'interdizione e il Sea Denial. La strategia di *interdizione* è tesa a paralizzare i movimenti delle forze organizzate avversarie, nonché di creare difficoltà insuperabili di approvvigionamento ad esse, come pure, talvolta, alla stessa popolazione nella sua interezza. L'interdizione è un modo per usare la forza in modo virtuale; se ben condotta, e con forze credibili, è un approccio che ottiene due scopi: quello di bloccare un bagno di sangue, privando i contendenti dei loro mezzi bellici e dei loro rifornimenti essenziali per la lotta, nonché di evitare strascichi di odio che durino a lungo.

L'***uso limitato della forza*** è un mezzo per conseguire i fini che ci si prefigge, senza peraltro piombare in una spirale di violenza fuori controllo. Sono necessarie delle "*regole di ingaggio*" che consentano all'istanza politica di tenere sotto continuo controllo le manifestazioni di violenza, in modo da poterle interrompere quando necessario. A seconda dei fini che ci si prefigge, si parte dall'*evacuazione dei connazionali* (i reparti di intervento sono sempre pronti ad aprirsi la strada con

le armi). Vengono poi vari tipi di uso limitato della forza: uso *delimitato*, che dovrebbe essere chirurgico, per indicare che certe azioni nemiche non sono tollerabili; uso *finalizzato*, che intende creare condizioni per riaprire una trattativa o per far recedere un governo dai suoi atteggiamenti e indurlo alla ragione; uso *catalitico*, che consiste nel dislocare in un'area di crisi dei reparti in modo da influenzare il corso degli eventi; uso *espressivo*, per esprimere l'appoggio ad un partito, oppure per sostenere le proprie rivendicazioni. È meglio usare una forza limitata all'inizio di una crisi.

L'interferenza umanitaria. Le azioni comportanti l'uso della forza per ragioni umanitarie sono sempre state oggetto di valutazioni contrastanti. I sostenitori affermano che bisogna intervenire per fermare un bagno di sangue, d'altro canto c'è chi osserva come un tale approccio, specie se condotto al di fuori del quadro dell'ONU presenta seri dubbi sulla sua legittimità. L'intervento umanitario in caso di disastro naturale sta diventando il vero e proprio sostituto della diplomazia navale (crea legami di amicizia e riconoscenza tra paesi diversi). Le forze militari forniscono l'accesso dal mare, il ripristino delle vie di comunicazione, la sicurezza dell'area, il trasporto aereo, nonché l'assistenza medica.

L'***intervento*** e l'***invasione*** intesi come approcci strategici: il primo è una partecipazione a un conflitto già in corso tra due contendenti, il secondo è un ingresso con forze preponderanti in un paese nel quale non vi siano forti dissensi interni. In ambedue i casi la forma più diffusa, ai nostri tempi, è quella *multinazionale*: una partecipazione di molte nazioni indica una volontà comune affinché una situazione venga modificata. Anche se un intervento sposta gli equilibri di una lotta, ciò va fatto solo quando l'intervento sia fattibile e sostenibile. Due casi: **coalizioni** (carattere di provvisorietà: chi fornisce la maggior percentuale di forze comanda sugli altri); **alleanze** (esistenza di un consiglio a livello politico, di strutture permanenti di comando e controllo). Le alleanze sono sempre preferibili alle coalizioni - maggiore potere di *concentrazione*. Un intervento non consiste in una rapida dislocazione in territorio nemico, seguita dal ritorno a casa subito dopo aver ottenuto la vittoria sul campo. Chi compie un intervento si trova un'intera nazione tra le proprie braccia e deve quindi stabilizzarla.

Nella ***stabilizzazione*** l'uso della forza è solo *una* delle varie linee di operazione da seguire. Il ruolo della popolazione non si esaurisce nell'accettazione delle forze straniere, ma deve continuare anche dopo: importanza della governance, la capacità di auto-governo. La stabilizzazione può conseguire lo scopo di creare una situazione di pacificazione durevole solo se condotta con metodi particolari, con un uso della forza mirato alla "*persuasione*" anziché alla "*coercizione*". In caso di opposizione il fattore **tempo** gioca contro l'intervento stabilizzatore ed alla fine il logoramento porta all'abbandono dell'impresa; l'unico modo per ritorcere il fattore tempo contro gli oppositori è migliorare drasticamente la qualità della vita della popolazione locale in tempi brevi (necessità di sviluppare una *tecnologia della ricostruzione*).

I modelli strategici di Beaufre (conflitti fra Stati, modelli di approccio classici da seguire)**:**

1. *minaccia diretta*. Se si dispone di mezzi molto potenti e se l'obiettivo è modesto, la sola minaccia di impiegare questi mezzi può spingere l'avversario ad accettare le condizioni che si vuole imporgli e ancora più facilmente a rinunciare alle sue pretese di modifica dello *statu quo* stabilito.
2. *pressione indiretta*. Se, rimanendo modesto l'obiettivo, non si dispone di mezzi sufficienti per costituire una minaccia decisiva, si cercherà la decisione con delle azioni più o meno insidiose di carattere politico, diplomatico o economico.
3. *per azioni successive*. Se il margine di libertà d'azione è stretto, i mezzi limitati e l'obiettivo è importante, si cercherà la decisione con una serie di azioni successive combinando, al bisogno, la minaccia diretta e la pressione indiretta con delle azioni di forze limitate.
4. *lotta totale prolungata di debole intensità militare*. Se il margine di libertà d'azione è grande ma i mezzi disponibili sono troppo deboli per ottenere una decisione militare, si può ricorrere a una

strategia di conflitto di lunga durata, mirante a realizzare l'usura morale e la stanchezza dell'avversario.

5. *conflitto violento mirante alla vittoria militare*. Se i mezzi militari di cui si dispone sono abbastanza potenti si cercherà la decisione con la vittoria militare, in un conflitto violento e, se possibile, corto.

La coerenza tra gli approcci e il fine. Ogni approccio ha un suo uso specifico, quindi utile in un caso, controproducente in tutti gli altri. Gli approcci, se mal scelti, pregiudicano il fine, lo "*Zweck*" che ha dato origine alla stessa operazione e per questo sono da scegliere con infinito studio e particolare cura.

CAP. X - Il terzo pilastro della strategia: I MEZZI

*S**trategia dei mezzi*** (strategia genetica):

- ogni forza organizzata deve possedere un complesso *armonico* di mezzi che devono essere complementari fra loro e soprattutto integrabili;
- cambiamenti troppo frequenti portano all'impossibilità pratica di utilizzare al meglio i mezzi nuovi (concetto discriminatore di "guadagno marginale" per determinare se un nuovo sviluppo sia o meno necessario)
- gli armamenti servono per conseguire i nostri obiettivi, fra i quali *battere* l'avversario sul campo o, preferibilmente, *scoraggiarlo* dall'intraprendere delle avventure contro di noi, oppure *svenarlo*, provocando spese senza limite. In questo la tecnologia svolge un ruolo primario, ma da gestire con oculatezza.

L'influenza della tecnologia. Sono rari i casi di tecnologie che influenzino *dall'interno* la strategia, fatta eccezione per l'arma atomica. Uno sviluppo tecnologico, per avere un valore strategico elevato deve anzitutto essere *utile*, e quindi consentire una chiara superiorità; inoltre, non deve diventare disponibile all'avversario. Il progresso tecnologico consente una superiorità limitata nel tempo. La tecnologia, se mantenuta sotto il controllo della strategia, consente di ridurre le perdite umane.

Ricorso sempre più massiccio ai ***pacchetti di forze***: esigenza di disporre di forze di spedizione da inviare in teatri lontani. Il mondo moderno richiede capacità bilanciate tra le tre dimensioni, strettamente integrate fra loro, e quindi in grado di aggirare dal mare o dall'alto le forze nemiche. Questa esigenza impone alle nostre forze di essere interoperabili tra loro.

L'***interoperabilità*** è un'esigenza nata dalla necessità di far operare insieme forze appartenenti a varie nazioni in operazioni di *difesa collettiva* (NATO, 1949). Le nazioni NATO concordarono degli *standard* per gli armamenti e le munizioni. Un'altra misura è consistita negli *sviluppi cooperativi* degli armamenti. L'interoperabilità non si limita alla produzione di mezzi: coinvolge anche lo stesso modo di pensare operativamente, nonché la lingua e le procedure da impiegare in azione.

In ogni conflitto terrestre, le forze di prima linea non bastano a conseguire il successo; questo spiega l'esistenza delle riserve. Sul mare e in aria la situazione è lievemente diversa, in quanto le forze che svolgono questo ruolo indiretto sono proprio le forze principali, che svolgono il ruolo di ***forze di sostegno***. Si ha sempre uno schieramento in profondità delle forze, ma mentre a terra esse sono spesso di tipo omogeneo, sul mare e in aria si verifica uno scaglionamento, secondo il quale le forze principali, quando non impegnate nelle operazioni, con la loro stessa presenza nel teatro impediscono al nemico di concentrare sugli incursori tutto il peso della sua potenza.

Oltre alle forze di sostegno, un ausilio indispensabile alle forze combattenti viene dai cosiddetti ***supporti operativi*** (il fuoco, il comando, controllo e comunicazioni, l'*intelligence*) la cui importanza

è tale che sono talvolta chiamati *moltiplicatori di forza*. Il *fuoco* ha il compito tattico di scompaginare lo schieramento o le difese avversarie, ottenendone anche la paralisi o almeno una grossa limitazione dei movimenti nemici. Il *comando* è lo strumento indispensabile per dirigere ai più alti livelli le operazioni. Il *supporto informativo* ha un'importanza tattica indiscutibile, ma ha anche assunto un ruolo a livello strategico. L'importanza di questo tipo di forze in sede di pianificazione: non ci si deve limitare a curare le forze combattenti, ma bisogna che esse dispongano dei "moltiplicatori di forza" necessari.

"La ***logistica*** non è tutto, ma tutto è niente senza la logistica" (detto americano)
Il termine significa "scienza degli alloggiamenti". La logistica svolge il ruolo fondamentale di garantire la *fattibilità* di ogni operazione, provvedendo ai rifornimenti, alle riparazioni e alle basi; ma pensare logisticamente significa anche guardare con attenzione alla logistica del nemico, scoprirne i punti deboli e colpirli.

Il nucleo centrale della *strategia genetica* è la ***pianificazione delle forze***. Le basi della pianificazione delle forze sono due: le *disponibilità finanziarie* e la *strategia generale* dello Stato o dell'insieme di Stati alleati. In teoria, questi due fattori condizionanti dovrebbero interagire tra loro fornendo delle basi certe per la pianificazione. Ma nessuna pianificazione parte da zero: le forze esistono già e questo spinge ad ammodernarle gradualmente senza mettere mai in discussione la loro struttura. Inoltre le risorse allocate non sono sempre garantite nel tempo: andando a incidere sull'addestramento e il sostegno logistico. Infine le operazioni esercitano pressione sul bilancio militare, specie quando viene deciso di avviare un'altra missione. Il *paradosso della pianificazione*: a livello politico, una pianificazione precisa viene accettata più facilmente, una volta accertata la sua coerenza con la strategia generale dello Stato, ma una pianificazione precisa tende ad essere superata dagli eventi. La pianificazione delle forze può seguire uno o un altro *metodo*, con una conseguente diversità di risultati. Esistono due metodologie più utilizzate: ricorre a **scenari** e basarsi sulle **missioni**. La seconda ha il vantaggio di una maggiore flessibilità e della chiarezza nei confronti del legislatore e dell'opinione pubblica. La pianificazione delle forze è l'atto che determina le possibilità di influire sugli eventi mondiali, deve essere quindi lungimirante, bilanciata nei momenti di incertezza, e prevedere il possesso di tutte quelle capacità che sono atte a conseguire gli scopi prefissati.

La coerenza fra i mezzi e il fine. Mentre gli approcci influiscono direttamente sulla possibilità di conseguire il fine, i mezzi hanno un'influenza più diretta per raggiungere gli obiettivi concreti che consentono di conseguire il fine stesso. I mezzi consentono a uno Stato o a un insieme di Stati di conseguire o meno i loro obiettivi, raramente essi influenzano i loro fini politici.

CAP. XI - L'arma economica

L'uso dell'economia come arma, per danneggiare una nazione concorrente o per accrescere la propria ricchezza a spese altrui, viene fatta risalire a Oliver Cromwell. Ma l'uso dell'arma economica è spesso a doppio taglio: quando le misure economiche arricchiscono chi le promulga possono essere sostenute indefinitamente a spese altrui, quando invece esse lo danneggiano, oltre a far male all'avversario, si crea una situazione in cui solo il più resistente riuscirà a trionfare. Anche in tempo di pace non è stato raro l'uso dell'arma economica, dalle sanzioni ai dazi imposti per piegare i concorrenti alla propria volontà; la stessa politica inflazionistica è un mezzo per danneggiare chi ha una moneta forte, rendendolo meno competitivo.

La guerra economica. Esigenza di puntare alle *vulnerabilità* economiche dell'avversario, per piegarne la volontà. L'atto di aggressione economica per *fini politici* è soggetto alle reazioni più imprevedibili, a seconda della situazione generale del paese-vittima. Più sicuro è l'atto deciso per *fini strategici*, come ad esempio gli "embarghi tecnologici". Il ragionamento che è alla base degli atti

di guerra per *fini economici* è derivante dalla constatazione che le risorse mondiali sono limitate e quindi un'eccessiva liberalità nei confronti dei paesi poveri porterebbe alla riduzione della qualità di vita del mondo occidentale. Con la "multinazionalizzazione" dell'economia, i governi hanno perduto una parte della loro capacità di scatenare guerre economiche. Si hanno addirittura casi di guerre economiche "private" fra potentati, al di sopra e a danno delle popolazioni degli Stati, che spesso non possono far molto per controllarle.

L'uso dei capitali. Il denaro può agire per influenzare la politica dei paesi-vittima oppure per danneggiarli, ma è anche necessario per condurre una lotta prolungata. Cambiando il flusso di denaro si cambiano le relazioni politiche e industriali del genere umano; il denaro è quindi un'arma potentissima, in grado di ottenere effetti devastanti.

L'altro potente mezzo per ridurre un avversario alla resa, o un amico a piegarsi alla propria volontà, è dato dal controllo dei ***flussi delle materie prime***.

Il ***commercio internazionale*** si svolge principalmente per mare e nell'aria, ma anche per via terrestre; la sua capacità di produrre benessere viene spesso sottovalutata, anche da chi abbia subito le conseguenze dell'esclusione da esso. A volte può essere controproducente negare al nemico la disponibilità di alcuni prodotti, dato che questo potrebbe trovare dei surrogati. In guerra, ambedue i contendenti soffrono ma mentre, dopo un certo tempo, chi controlla i traffici internazionali scopre mercati alternativi e si arricchisce, chi rimane tagliato fuori non può far altro che impoverirsi. Dobbiamo salvaguardare il commercio internazionale per mantenere la nostra qualità di vita, ma quello che deve essere evitato è di rovinare in modo irreversibile i rapporti internazionali solo per dei motivi commerciali.

La ***manodopera*** costituisce un elemento vitale per la prosecuzione dello sforzo bellico. Dobbiamo quindi fare attenzione a curare questo aspetto, prima di lanciarci in avventure che potrebbero assorbire grandi quantità di armati, a danno dei livelli di manodopera essenziali.