



STRATEGIA

TATTICA



GASTONE BRECCIA

Strategia e tattica, branche dell'arte militare, sono due discipline complementari e contigue perché condividono: molti principi generali (sorpresa, concentrazione della forza, sfruttamento del terreno ecc.); la finalità (per entrambe la sconfitta del nemico); la subordinazione a un livello decisionale superiore (la politica per la strategia, la stessa strategia per la tattica). Ma esse sono anche nettamente separate dalla diversa ampiezza dell'orizzonte operativo, estesa a un intero teatro di guerra per la strategia, confinata allo spazio dove si entra fisicamente a contatto con il nemico per la tattica.

Strategia e tattica sono termini specificamente militari, anche se la loro eccezionale polisemanticità ne ha ampliato l'uso ai più diversi campi dell'agire umano, dall'economia allo sport, alla vita affettiva. Per analizzarli bisogna comunque partire da eserciti e armi, ovvero dagli elementi loro propri, in relazione ai quali sono stati introdotti, complementari e distinti, nella lingua greca antica. *Strategia* nasce come sostantivo: «Ciò che riguarda lo *strategòs*», il comandante di un esercito; *tattica*, invece, è un aggettivo e diventa un sostantivo autonomo solo quando si omette il nome a cui era legato, ovvero *tèchne*. La prima forma in cui compare è quindi traducibile come «tecnica dell'ordinamento» (*tèchne taktikè*) di un esercito in battaglia.

L'origine dei due nomi custodisce la chiave per comprenderne il significato. Nella sua indeterminatezza, infatti, la strategia appartiene al campo dai confini incerti dell'arte e del «genio» che riesce a dominarla: si parla così di *arte del comando*, nel tentativo di abbracciare sotto una sola definizione le molte qualità necessarie a guidare un esercito in guerra. Al contrario, la rigidità dell'espressione *tèchne taktikè* rimanda a una pratica con regole e limiti precisi, una tecnica, appunto, da utilizzare con diligente coscienza per schierare nel miglior modo possibile uomini e armi.



Il comandante di un esercito, in età greca classica, era prima di tutto il responsabile del suo schieramento in battaglia: quindi esercitava la *téchne taktikè* scegliendo con cura la disposizione iniziale delle truppe, che aveva un effetto spesso decisivo sull'esito dello scontro, visto che era molto difficile modificare lo schieramento una volta iniziata la mischia. Ma la sua arte del comando non si esauriva evidentemente in quell'ambito, altrimenti non ci sarebbe stato bisogno di un altro termine per indicarne l'esistenza: il prestigio di uno *strategòs* dipendeva anche da altri fattori, che andavano dal suo rapporto con la sfera del divino – il comandante interrogava gli dèi prima di una campagna o di una battaglia – alla capacità di infondere coraggio e determinazione nei suoi uomini.

Strategia e tattica si sfiorano, ma non si sovrappongono. La strategia, in senso proprio, riguarda la manovra degli eserciti *fino al momento in cui incontrano il nemico*; quando iniziano a volare i proiettili, che si tratti di frecce o missili poco importa – *quando si comincia a morire*, in altre parole – si entra nel dominio della tattica. La tattica è un dominio con un solo confine – quello, per così dire, «verso l'alto», dove arriva a sfiorare l'arte della manovra degli eserciti. All'estremità opposta non c'è contesto troppo specifico che possa sfuggirle: si parla di tattica sia quando un generale di brigata deve decidere come investire una città tenuta dal nemico sia quando un sergente deve disporre la propria squadra per difendere una fattoria. Non è certo la stessa cosa, ma molti sono i principi comuni da valutare e sfruttare: potenza di fuoco e campi di tiro, ostacoli del terreno, rapporto tra tempo e spazio, morale delle truppe amiche e nemiche, stato dei rifornimenti...

La strategia, è invece un dominio con due confini. Al di sotto di lei, come abbiamo appena visto, si entra nel campo di battaglia vero e proprio, dove il controllo delle operazioni passa alla tattica, e dunque ai comandanti che hanno la responsabilità diretta di guidare gli uomini e le macchine in combattimento; al di sopra di lei si entra invece nella sfera della politica, dove vengono prese le scelte destinate a indirizzarla verso i suoi obiettivi militari. Il fatto che in alcuni casi – in alcuni regimi – le stesse persone possano rivestire il ruolo sia di responsabile politico che di capo militare non rende meno rilevante questo confine: Cesare, Napoleone, Hitler ebbero la responsabilità di elaborare una politica da tradurre in pratica attraverso il ricorso alla forza militare, che loro stessi controllavano, ma la distinzione tra i due ambiti era (o avrebbe dovuto essere) sempre chiara. La causa della sconfitta di Napoleone fu prima di tutto politica: gli obiettivi militari che assegnò a sé stesso quale capo delle Forze armate della Francia imperiale – costituire un granitico blocco europeo contro la Gran Bretagna – gli imposero una strategia troppo ambiziosa, non commisurata ai mezzi disponibili e, quindi, destinata al fallimento.

Fin qui è rimasto nell'ombra un aspetto fondamentale che caratterizza e accomuna strategia e tattica: entrambe, infatti, hanno senso soltanto se pianificate e attuate in rapporto con le azioni di un avversario. Può sembrare una considerazione ovvia, ma spesso i più gravi errori strategici e tattici dipendono proprio dal fatto che viene trascurato l'elemento principale del problema da risolvere: il nemico, o meglio tutto ciò che il nemico può mettere in atto per ostacolare l'esecuzione dei nostri piani. Per questo la strategia e la tattica, ciascuna al suo livello, devono essere capaci di modificare rapidamente aspetto per adattarsi a un ambiente ostile in continua trasformazione.

Due considerazioni. Il fattore chiave è l'*intelligence* – ovvero la possibilità di essere costantemente informati sulla posizione, sulla forza, sui movimenti, persino sulle *intenzioni* del nemico, in modo da poter apportare in tempo utile i cambiamenti necessari al piano d'azione. Secondo, la principale qualità di chi pratica l'arte del comando, a qualsiasi livello, è la capacità di rispondere con prontezza e flessibilità a circostanze mutevoli. Ci sono differenze e punti in comune tra l'informazione relativa alla strategia e quella relativa alla tattica, così come nel modo in cui è possibile adattare un piano strategico o tattico a cambiamenti improvvisi e imprevedibili della situazione contingente: ma i principi sono gli stessi. Pianificare l'azione tenendo sempre presente l'obiettivo – politico per la strategia, strategico per la tattica – e i mezzi disponibili; agire senza mai perdere di vista i due elementi fondamentali, spazio e tempo, e le loro complesse relazioni; acquisire costantemente informazioni non soltanto sugli sviluppi della manovra e sullo stato materiale e morale delle proprie unità, ma sul nemico, la sua dislocazione, la sua forza e le sue intenzioni; infine, modificare rapidamente il piano sulla base delle informazioni acquisite. Questi principi valgono sia in ambito strategico che in ambito tattico. È ovvio che un ipotetico comandante in capo, una volta deciso come modificare il suo piano, non dovrà renderne conto a nessuno (supponendo che il responsabile politico, se diverso da lui, gli lasci piena libertà d'azione); al contrario, l'ufficiale alla testa di un corpo d'armata come di un battaglione o di una compagnia, trovandosi nella stessa necessità – cosa frequentissima, in combattimento – dovrà comunicare la propria decisione per via gerarchica e attendere conferma, il ritardo della quale può avere effetti disastrosi: ma il processo è sostanzialmente identico.

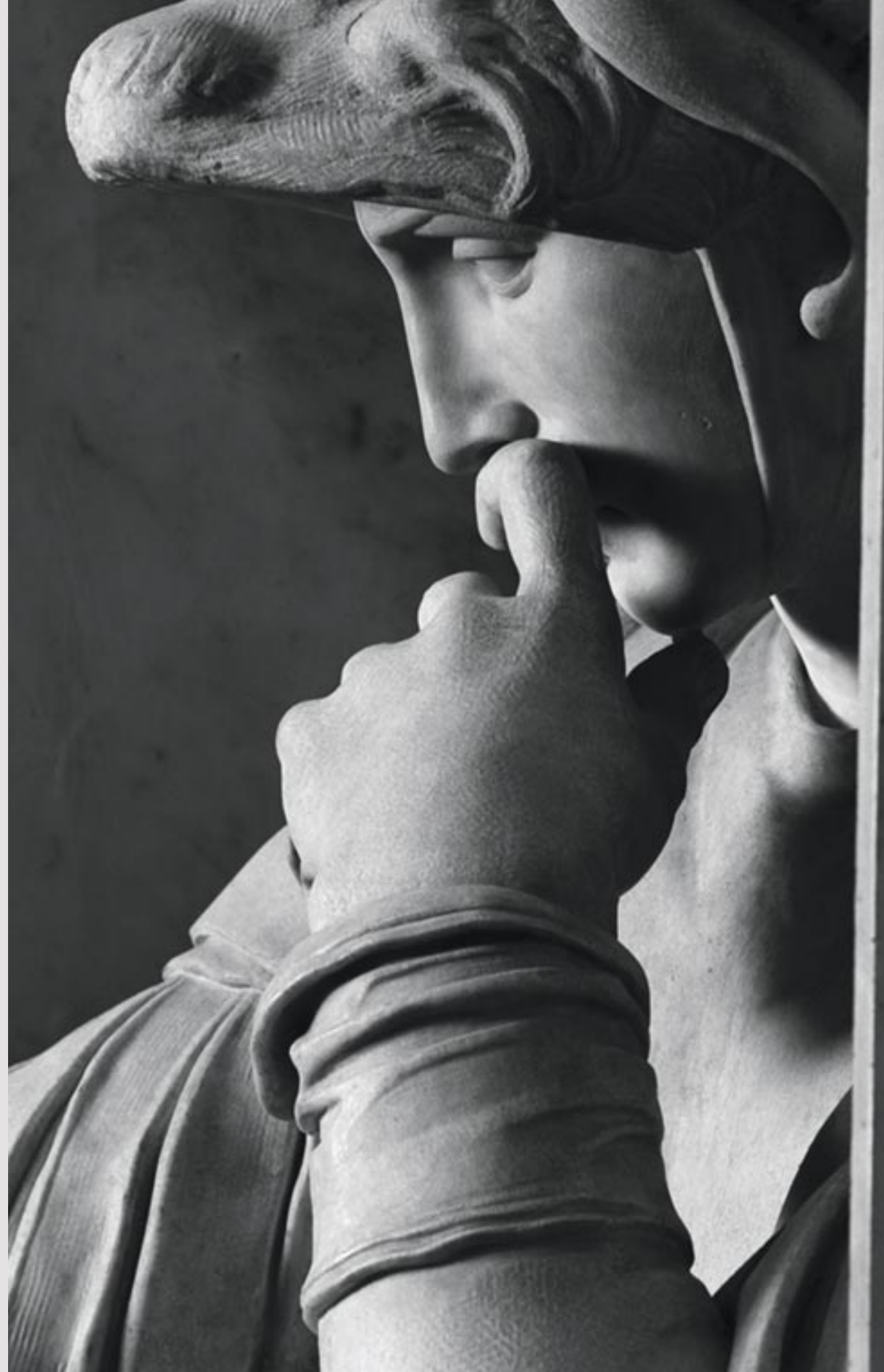
Strategia e tattica vengono comunemente utilizzate anche al di fuori dell'ambito militare loro proprio: prova evidente dell'universalità dei principi che ne costituiscono l'essenza e ne determinano la corretta applicazione. Bisogna evitare, però, di cadere nella banalità o nella tautologia, senza

usare 'strategia' per il perseguimento di un qualsiasi progetto di ampio respiro, e 'tattica' per qualsiasi azione da cui ci si aspetta un effetto immediato. Perché si possa parlare dell'una e dell'altra con qualche fondamento epistemologico (e di conseguenza, con qualche utilità) bisogna riconoscere la loro natura specifica.

Ripartiamo dai caratteri fondamentali: primo, si tratta di due *ambiti con limiti precisi*, e confonderli, o persino superarli inavvertitamente, significa mettersi nelle condizioni di fallire; secondo, strategia e tattica sono *strumenti al servizio di un disegno superiore* – nel primo caso, la serie di obiettivi definiti dalla politica, nel secondo, quelli assegnati ai comandanti sul campo proprio dalla strategia; terzo, sono *sistemi complessi*, nei quali ogni azione deve essere sempre condotta pensando alla possibile reazione dell'avversario, in un processo ininterrotto di aggiornamento e adeguamento. L'analisi di questi tre aspetti è un buon punto di partenza per utilizzare in modo appropriato i concetti di strategia e tattica in un contesto più ampio.

Punto primo: ogni ambito ha dei limiti precisi. La strategia non deve curarsi dei dettagli di come affrontare il nemico in combattimento, deve soltanto fare in modo che le forze a disposizione si trovino nella migliore condizione per sconfiggerlo. In modo speculare, chi è responsabile della condotta tattica delle operazioni non deve chiedersi quale sia il loro significato in un orizzonte più vasto, in quanto di questo può non avere una conoscenza adeguata. Se a un comandante di battaglione si chiede di difendere a tutti i costi un determinato tratto del fronte, egli deve supporre che il sacrificio del suo reparto abbia senso in un contesto più ampio. Quell'ufficiale commetterebbe un errore (oltre che un atto di insubordinazione) se pretendesse di agire sulla base di sole considerazioni tattiche, sgombrando la posizione per attestarsi su un altro caposaldo, più vantaggioso ma arretrato.

La diversa ampiezza di orizzonte, con tutto ciò che ne consegue, è uno dei pochi elementi rilevanti che permettano di separare strategia e tattica: ma non sempre viene tenuta nella giusta considerazione al di fuori dell'ambito militare. Parlare di *strategia del terrore* con riferimento alle azioni violente volte a mettere in crisi un Paese e il suo ordinamento, ad esempio, è fuorviante, perché tale espressione 'promuove' una tattica specifica (gli atti terroristici) a cui si fa ricorso nell'ambito di una più ampia strategia di destabilizzazione. È invece accettabile, nel caso citato, utilizzare *strategia della tensione*, perché si descrive in questo modo un progetto di ampio respiro, basato sulla creazione di uno stato di malessere e di insicurezza ('tensione'), che ha 'al di sopra' un obiettivo politico preciso (indebolire le istituzioni e creare un ambiente favorevole al loro sovvertimento) e prevede l'uso di vari mezzi 'tattici', tra i quali gli attentati terroristici.





Potrebbero essere facilmente proposti altri esempi di uso errato del termine ‘strategia’ in campo politico, economico, sportivo: molto spesso proprio l’incomprensione della differenza di ampiezza che la separa dalla tattica è all’origine dell’improprietà di linguaggio, ma ritengo che il punto sia abbastanza chiaro senza bisogno di insistere oltre. È, nella sua natura, un fatto strettamente correlato alla seconda caratteristica fondamentale che unisce, più che divide, strategia e tattica – ovvero, sono entrambe da considerare quali *strumenti al servizio di un disegno superiore*. Ogni comandante in capo deve fare riferimento alla guida politica, che gli indica gli obiettivi da raggiungere attraverso l’uso della forza; così come ogni comandante subordinato deve sempre ricordare che le sue azioni sono un mezzo per raggiungere obiettivi strategici decisi da altri. Non di rado la consapevolezza di questa gerarchia si perde nell’uso comune dei due termini: strategia diventa allora, genericamente, «la tecnica di individuare gli obiettivi generali di qualsiasi settore di attività, pubbliche e private, nonché i modi e i mezzi più opportuni per raggiungerli» (Treccani), senza più alcun cenno al rapporto con un livello decisionale superiore (ma con un fuorviante ampliamento all’individuazione di «modi e mezzi più opportuni», che non le appartiene), mentre la tattica diventa una sorta di strategia di minor respiro, dagli obiettivi più ristretti e immediati, a sua volta priva della naturale e necessaria relazione con un disegno più vasto.

Questo «isolamento nel particolare» ha contribuito a conferire alla tattica, nell’uso comune, un immeritato status sospetto. La dicotomia che la separa dalla strategia è, in questo caso, molto evidente: si parla infatti di *tatticismo*, con una connotazione inequivocabilmente negativa, mentre non esiste un termine simile in ambito strategico. Sempre secondo la definizione del vocabolario Treccani, *tatticismo* indica «il fatto di ricorrere a metodi, principi e soprattutto a espedienti e accorgimenti tattici»; altri dizionari si spingono più correttamente a definire il sostantivo come «la tendenza a usare *eccessivamente* mezzi ed espedienti tattici in qualsiasi campo (militare, sportivo, politico ecc.)» (Garzanti), o «l’eccesso di manovre e di espedienti per il raggiungimento di uno scopo» (Sabatini – Coletti). L’isolamento concettuale della tattica, al di fuori dell’ambito militare, non poteva avere esito diverso: quando non se ne comprende la funzione di strumento di una più complessa pianificazione strategica, quel che resta è l’abilità nel trovare mezzi ed espedienti per risolvere problemi immediati e circoscritti. In verità la tattica, in una visione corretta della realtà, non dovrebbe nemmeno esistere al di fuori dell’orizzonte strategico; altrimenti, come dice una massima erroneamente attribuita a Sun Tzu, è solo «il rumore che precede la sconfitta»¹.

1. Nella sua forma completa, senza dubbio molto efficace, la massima recita: «la strategia senza la tattica è la via [più] lenta verso la vittoria; la tattica senza la strategia è [solo] il rumore prima della sconfitta». Attribuita a Sun Tzu a partire dal 2002 anche da specialisti di ottimo livello (tutti statunitensi) come Gian Gentile, Lawrence Freedman, William Cohen e David Barno, è il frutto anonimo – ma da attribuire quasi certamente a uno degli autori citati – della disaffezione di una parte dell’*establishment* militare verso le guerre americane del terzo millennio, combattute dagli Usa senza un chiaro disegno strategico.



Punto terzo: strategia e tattica sono sistemi complessi. Non soltanto perché entrambe devono tener conto e armonizzare una molteplicità di fattori «amici» – ovvero, mettere in relazione uomini, reparti e armi diverse, far giungere loro approvvigionamenti di ogni tipo, curarne il morale e l'efficienza, distribuire informazioni utili e proteggere la propria forza dall'*intelligence* nemica – ma perché ogni azione non può che provocare una risposta da parte dell'avversario, destinata a trasformare rapidamente e profondamente il quadro iniziale. La necessità di adattarsi a condizioni nuove e imprevedute esige che i piani operativi siano formulati nel modo più semplice possibile: *keep it simple*, come dicono gli anglosassoni, è certamente una delle poche regole auree dell'arte della guerra ed è un principio che trova immediata e utile applicazione anche al di fuori dell'ambito militare.

In questo caso la dicotomia 'strategia – tattica' si ricompone: è necessario, infatti, che la pianificazione risponda al criterio della massima semplicità e flessibilità a qualsiasi livello. Perché solo ciò che è semplice può essere modificato in maniera rapida; ovvero, solo ciò che è semplice è realmente *adattabile*. Uno degli errori più comuni dei comandanti che hanno poca fiducia nei loro subordinati è di diramare ordini troppo dettagliati, tentando inutilmente di prevedere tutti i possibili sviluppi di un'operazione e le necessarie contromosse. Atteggiamento doppiamente sbagliato: dal punto di vista concettuale, perché moltiplica le prescrizioni, ovvero gli elementi di rigidità, rendendo l'intero sistema poco idoneo a rispondere agli inevitabili impreveduti; dal punto di vista morale, perché comunica ai subordinati la scarsa considerazione delle loro capacità di iniziativa, rendendo più probabile un comportamento conservativo, quasi sempre incapace di ottenere risultati positivi di fronte alle difficoltà. Esempi di scarso uso della «pianificazione semplice» sono innumerevoli, in tutti i campi: allenatori che pretendono dalle proprie squadre un'applicazione rigida degli schemi di gioco, manager che non delegano ai collaboratori decisioni importanti, capi di governo che diramano istruzioni troppo dettagliate ai propri ministri...

Non c'è pericolo di sbagliare: quando la strategia, oltrepassando i propri limiti, ambisce a farsi carico dei compiti specifici della tattica, i risultati sono sempre negativi. Non necessariamente per incapacità dei responsabili, ma perché la pretesa di governare dall'alto dettagli legati all'evoluzione locale delle operazioni comporta una dannosa rinuncia alla flessibilità e, quindi, alla possibilità di adattarsi agli impreveduti. Secondo una celebre massima di Helmut von Moltke il Vecchio (1800-1891), «il miglior piano di battaglia non sopravvive al primo contatto con il nemico»: bisogna esserne consapevoli ed essere pronti a trasformarlo anche in modo radicale. Ed è molto più semplice farlo se gli ambiti di strategia e tattica restano distinti, e se ai comandanti sul campo sono stati assegnati compiti precisi ma ampia libertà d'iniziativa sul modo migliore per portarli a termine.

Strategia e tattica non costituiscono quindi un'antinomia, ma vivono piuttosto in un rapporto di correlazione necessaria, strutturata e gerarchizzata. Un rapporto molto stretto, in qualche misura simbiotico: nonostante quanto detto sui rispettivi confini, infatti, esistono principi che trovano diretta applicazione in tutti e due gli ambiti e che testimoniano come vi sia una profonda natura comune, riconducibile alla necessità di usare in entrambi i casi le proprie risorse morali e materiali per mettere fuori causa quelle del nemico, spezzando la sua volontà di opporsi alla nostra volontà. In un giorno d'estate del 216 a.C., nella pianura di Canne, Annibale mise in atto la più famosa manovra tattica della storia militare, il doppio avvolgimento d'ala, annientando le legioni romane dei consoli Emilio Paolo e Terenzio Varrone. Più di due millenni più tardi i sovietici eseguirono un doppio avvolgimento d'ala circondando 21 divisioni della Wehrmacht a Stalingrado: l'operazione *Urano*, scattata il 19 novembre 1942, coinvolse circa tre milioni di uomini in una lotta titanica durata due mesi e mezzo, che si concluse con la resa della VI Armata tedesca di von Paulus. Cinque anni fa, a Kobane, nel nord della Siria – la «Stalingrado dei curdi» – un contrattacco verso un isolato tenuto dalle milizie dell'Isis venne condotto come una Canne in miniatura: un piccolo distaccamento ebbe l'ordine di impegnare frontalmente il nemico, mentre due squadre attraversavano gli isolati a destra e sinistra dell'obiettivo, scarsamente difesi, per poi richiudersi alle spalle del caposaldo. Lo schema non cambia, dalla grande strategia alla tattica delle piccole unità; non ha importanza che siano coinvolti tre decine o tre milioni di uomini, che lo spazio sia di pochi caseggiati o diverse centinaia di chilometri, la durata di pochi minuti, un giorno o dieci settimane: il principio del blocco frontale e del doppio avvolgimento d'ala rimane simile – non identico, certo, ma riconoscibile – testimoniando la stretta parentela tra strategia e tattica.

Anche in questo caso gli esempi si possono facilmente moltiplicare, ampliando utilmente lo sguardo oltre l'orizzonte bellico. Il sesto dei celebri *Trentasei stratagemmi* cinesi prescrive di «creare scompiglio a oriente e attaccare a occidente»²; ovvero, fingere un'azione decisa in un particolare settore del fronte, distogliere l'attenzione dell'avversario, e quindi colpire con tutta la forza in un altro punto, possibilmente distante dal primo. È evidente come si tratti di un principio applicabile sia in ambito tattico che strategico, comunemente utilizzato al di fuori dell'orizzonte bellico: fingere un tiro o un passaggio in una direzione, per poi scattare e attaccare in quella opposta è prassi comune in moltissimi sport, dal basket al pugilato, dal calcio al baseball, agli scacchi...

2. Cfr. G. BRECCIA (a cura di), *I trentasei stratagemmi. Le regole segrete della guerra*, Mondadori, Milano 2016, pp. 54-58.



Così il cerchio si chiude: il più semplice degli espedienti – il movimento verso un falso obiettivo, seguito dal colpo decisivo assestato altrove – si rivela parimenti efficace dall'universale strategico al particolare tattico, dalla realtà terribile del combattimento a quella innocua dello sport e del gioco. Questo perché ogni confronto, in guerra e in pace, è un duello – uno *Zweikampf*, come scrive Clausewitz – finalizzato a piegare la volontà dell'avversario, più o meno formalizzato ma con caratteristiche comuni e, in linea di principio, immutabili. In una battaglia come in una partita di tennis, in un confronto politico come nella lotta tra produttori di beni per aggiudicarsi una quota di mercato è fondamentale disorientare il nemico, sorprenderlo, colpirlo dove è debole e indifeso. Per riuscire a prevalere nel duello uno spadaccino può ragionare solo in termini tattici ed eseguire a dovere finte, parate e affondi; un comandante in capo, un leader di partito, un manager devono invece concepire una manovra di vasto respiro, coinvolgendo uomini e risorse in una misura che va ben oltre la propria possibilità di controllo diretto e, quindi, delegando ad altri la realizzazione del disegno strategico. Strategia e tattica non costituiscono una dicotomia, dunque, ma una sinergia, con molto in comune e un confine che è saggio rispettare 