

Cambiare la Valutazione dei Comandanti per modernizzare la Difesa

Pubblicato il 24/11/2026

La trasformazione dello strumento militare moderno non passa soltanto attraverso l’acquisizione di piattaforme di ultima generazione, sensori integrati, sistemi a pilotaggio remoto o capacità cyber. Esiste una dimensione silenziosa, meno visibile delle parate e dei programmi di armamento, che determina in ultima istanza la reale capacità di combattimento di un esercito: **il modo in cui vengono selezionati, valutati e promossi i suoi comandanti**. Per decenni, molte architetture militari europee hanno continuato a reggersi su **sistemi di valutazione e *career management* concepiti oltre cinquant’anni fa**, in un’epoca segnata dall’esercito di massa, dalla coscrizione obbligatoria e da una guerra industriale lineare e prevedibile.

Quel modello aveva una sua coerenza interna quando il compito principale della catena di comando consisteva nell’amministrare grandi volumi di personale in tempi di pace o nell’eseguire ordini codificati lungo una gerarchia rigida. Oggi, al contrario, quel paradigma rischia di trasformarsi in un freno strutturale alla prontezza operativa. Il campo di battaglia

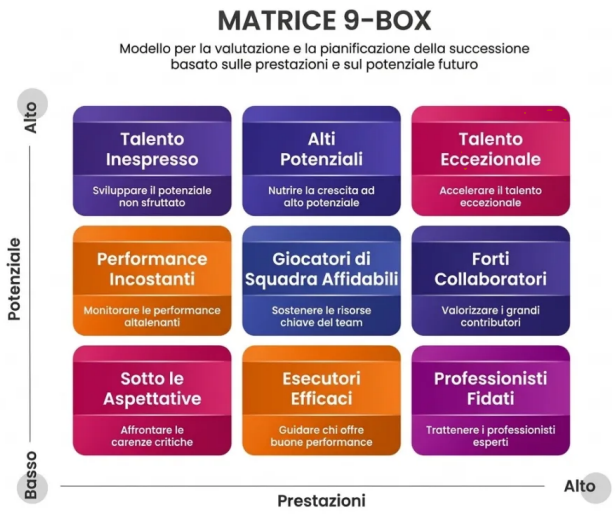
contemporaneo, caratterizzato da **letalità diffusa, trasparenza informativa permanente, guerra elettronica e necessità di decentramento decisionale (*Mission Command*)**, non ammette comandanti selezionati per semplice anzianità, conformismo burocratico o capacità di compiacere il livello superiore.

Eppure, in molti ordinamenti militari continentali, la documentazione caratteristica continua a fotografare **quasi esclusivamente il giudizio verticale dell'ufficiale compilatore e del revisore**, all'interno di un impianto giuridico-amministrativo che privilegia la regolarità formale, l'assenza di attriti e il percorso lineare. Il risultato è un paradosso pericoloso: **un sistema pensato per garantire imparzialità amministrativa finisce talvolta per premiare chi non rischia**, chi non disturba l'equilibrio burocratico o chi ottiene risultati immediati scaricando il peso umano e organizzativo sui propri reparti.

La lezione del mondo corporate USA: il "cosa" e il "come"

Proprio per spezzare questa inerzia, le grandi multinazionali statunitensi hanno sviluppato negli ultimi decenni metodologie rigorose di **Talent Review e Succession Planning**, progettate per distinguere chi sa gestire il presente da chi possiede la statura per guidare organizzazioni complesse nel futuro. Nel mondo corporate americano, la promozione ai livelli dirigenziali — dal grado di *Director* a quello di *Vice President* — **non si fonda mai su un'unica voce, per quanto autorevole**.

Il giudizio incrocia **due dimensioni distinte con pari dignità**: il **cosa** (i risultati oggettivi, misurati attraverso obiettivi verificabili come gli *OKR*) e il **come** (lo stile di leadership, l'integrità, la capacità di far crescere i collaboratori e di generare fiducia trasversale). Attraverso i **feedback anonimi a 360 gradi** raccolti da superiori, pari grado e riporti diretti, e mediante le sessioni di calibrazione incrociata basate sulla cosiddetta **9-Box Grid**, le aziende individuano ed escludono sistematicamente una figura tanto brillante nei numeri quanto distruttiva per l'organizzazione: **il *Brilliant Jerk***, ovvero il dirigente capace di centrare gli obiettivi nel breve periodo avvelenando il clima interno, soffocando l'iniziativa dei sottoposti e bruciando il capitale umano.



Le metodologie anglosassoni contro i *toxic leader*: l'esempio dello U.S. Army

La lezione del mondo aziendale non è rimasta confinata ai consigli di amministrazione della Silicon Valley o di Wall Street. Negli ultimi anni, le principali forze armate anglosassoni hanno compreso che la sopravvivenza sul campo di battaglia dipende dalla qualità morale e cognitiva della leadership, importando e adattando direttamente questi strumenti per neutralizzare i cosiddetti **toxic leaders**: **comandanti implacabili nel mostrarsi efficienti verso l'alto, ma arroganti, umilianti o distruttivi verso il basso**.

L'esempio più radicale ed efficace è quello dello **U.S. Army**, che ha rivoluzionato la selezione dei comandanti di battaglione e di brigata introducendo rispettivamente il **BCAP** (*Battalion Commander Assessment Program*) e il **CCAP** (*Colonel Command Assessment Program*). Durante quattro giorni intensivi a Fort Knox, gli ufficiali candidati al comando non vengono giudicati soltanto sul loro fascicolo matricolare o sulle note caratteristiche accumulate negli anni, ma attraversano un **percorso di valutazione multi-dimensionale articolato su quattro pilastri specifici**:

- **Feedback a 360° da pari grado e subordinati:** prima ancora dell'avvio delle prove, vengono analizzati questionari anonimi raccolti tra i colleghi e il personale dei reparti precedentemente comandati, affiancando al tradizionale sistema **MSAF** (*Multi-Source Assessment and Feedback*) un **filtro vincolante che fa emergere immediatamente**

eventuali abusi di potere o climi tossici.

- **Interviste a doppio cieco (*Double-Blind Panel Interview*):** una commissione di generali intervista il candidato **dietro una tenda, senza vederne il volto né conoscerne il nome, il reparto di provenienza o le decorazioni sul petto**, per azzerare ogni pregiudizio di arma, corpo o conoscenza personale.
- **Valutazione psicologica e test cognitivi:** psicologi operativi sottopongono gli ufficiali a prove mirate a misurare **l'intelligenza emotiva, la stabilità sotto pressione, l'etica e la capacità di adattamento a scenari ambigui (*Potential*)**, al di là dei soli risultati passati (*Performance*).
- **Prove situazionali e scrittura strategica:** i candidati devono affrontare esercizi pratici di gestione delle crisi e redigere elaborati sotto vincolo di tempo per dimostrare **lucidità analitica e capacità di comunicazione chiara**.

La 9-Box Grid nel modello britannico e australiano

Sulla stessa direttrice si sono mosse anche le forze armate del **Regno Unito** e dell'**Australia**, adottando in modo esplicito la nomenclatura e gli strumenti delle grandi multinazionali per evitare che l'eccellenza tecnica in un incarico intermedio si traduca automaticamente nell'accesso al comando superiore.

Il Ministero della Difesa britannico e l'**Australian Defence Force (ADF)** hanno integrato la logica della **9-Box Grid** e la **separazione netta tra *Performance* e *Potential*** nei processi di gestione dei quadri e nelle commissioni di avanzamento (*Promotion Boards*). Nel sistema australiano, ad esempio, i risultati conseguiti vengono incrociati con **tre parametri rigorosi di potenziale**: la capacità cognitiva (*Ability*), la motivazione reale al servizio (*Aspiration*) e l'aderenza ai valori etici e istituzionali (*Engagement*).

In questi modelli, se un ufficiale ottiene ottimi risultati operativi ma dimostra scarsa intelligenza emotiva, incapacità di delega o atteggiamenti vessatori, **non viene proiettato verso incarichi di comando complesso**: viene contenuto nel proprio perimetro o indirizzato verso ruoli specialistici, impedendo che una leadership tossica possa danneggiare intere unità operative.

Schema comparativo: modello tradizionale vs. modello moderno anglosassone

Dimensione di analisi	Modello tradizionale (eredità della leva)	Modello anglosassone (US Army, UK, Australia)
Fonte della valutazione	**Esclusivamente verticale** (Compilatore e Revisore).	**Multi-sorgente a 360°** (superiori, pari grado e subordinati).
Criterio principale	**Regolarità formale, anzianità** e risultati nel grado attuale.	**Incrocio tra *Performance* (risultati) e *Potential* (visione futura)**.
Imparzialità del giudizio	Basata sull'esame cartaceo dei fascicoli storici.	**Assessment center, psicologi e interviste a doppio cieco** (*BCAP/CCAP*).
Gestione dei *Toxic Leader*	Spesso premiati se garantiscono risultati immediati verso l'alto.	**Intercettati e bloccati** tramite feedback anonimi dal basso.
Gestione dei *Non-Leader*	Favoriti dall'assenza di rischi e dalla pace burocratica.	**Penalizzati** dalla verifica sull'iniziativa e sulla crescita dei quadri.

Il dibattito in Italia: il richiamo del Generale Masiello e la minaccia del *non-leader*

Questa riflessione tocca direttamente anche il dibattito aperto ai vertici dell’Esercito Italiano. Il Capo di Stato Maggiore dell’Esercito, **Generale di Corpo d’Armata Carmine Masiello**, nei suoi interventi ai reparti, agli istituti di formazione e ai futuri comandanti, ha ripetutamente richiamato il tema della qualità della leadership come fattore decisivo dello strumento terrestre. Masiello ha sottolineato che **la tecnologia da sola non sostituisce il soldato e che la vera forza di un’organizzazione militare risiede nella credibilità morale di chi guida gli uomini e le donne in uniforme**: comandanti capaci di dare l’esempio, di prendersi cura del proprio personale, di assumersi responsabilità senza rifugiarsi nell’alibi procedurale e di incoraggiare l’iniziativa anche accettando l’errore in addestramento pur di far crescere i quadri.

Il richiamo del Capo di SME coglie nel segno, ma impone un passaggio successivo inevitabile: **se la leadership autentica deve diventare il criterio cardine dell’Esercito del futuro, allora occorre dotarsi di strumenti oggettivi per misurarla e giudicarla**. Non basta

infatti esortare i comandanti a essere leader esemplari se il sistema di avanzamento continua a non distinguere tra il **leader autentico**, il **toxic leader** e il **non-leader**.

Se il *toxic leader* è colui che schiaccia i sottoposti per costruire la propria carriera sull'apparenza del risultato immediato, il **non-leader** rappresenta una patologia altrettanto insidiosa, spesso generata proprio dai sistemi burocratici vecchi di mezzo secolo. **Il *non-leader* è il comandante che non decide per paura di sbagliare, che trasforma il comando in pura amministrazione notarile, che rifugge il confronto con la truppa, che non addestra realmente per evitare rischi e che scambia la pace burocratica con l'efficienza operativa.** In tempo di pace, il *non-leader* raramente incappa in incidenti formali e può perfino accumulare valutazioni eccellenti; **in guerra, o nelle crisi ad alta intensità, diventa un fattore di paralisi e di vulnerabilità fatale per i suoi stessi uomini**.

Come giudicare la leadership senza snaturare la disciplina militare

Giudicare la leadership in modo moderno, equo e credibile non significa trasformare le caserme in assemblee sindacali né sostituire l'autorità del comandante con un voto di gradimento. Al contrario, significa **restituire al comando la sua vera responsabilità etica e professionale attraverso quattro leve concrete**:

1. **Separare la prestazione dal potenziale:** una scheda valutativa moderna deve distinguere chiaramente tra ciò che un ufficiale o sottufficiale ha realizzato nell'incarico attuale e la sua reale idoneità ad assumere responsabilità più complesse, superando gli automatismi legati alla sola anzianità.
2. **Introdurre strumenti strutturati di ascolto multi-sorgente:** sul modello del BCAP americano, il parere anonimo e ponderato dei pari grado e dei subordinati — **letto esclusivamente da commissioni qualificate e psicologi del lavoro** — serve a verificare se la disciplina al reparto nasce dall'autorevolezza e dall'esempio oppure dalla paura e dalla vessazione.
3. **Premiare il coraggio decisionale e la crescita dei collaboratori:** nei parametri di giudizio dei comandanti dovrebbe pesare in modo esplicito la qualità dell'addestramento

reale svolto, la capacità di delegare in sicurezza e il numero di collaboratori fatti crescere professionalmente, **penalizzando l'immobilismo difensivo tipico del *non-leader***.

4. **Rafforzare la collegialità e gli assessment delle commissioni di avanzamento:** affiancare all'analisi documentale prove situazionali, verifiche sull'intelligenza emotiva e valutazioni delle competenze trasversali per i ruoli di comando chiave e di vertice.

Conclusione

L'Esercito Italiano e le Forze Armate hanno già dimostrato, nei teatri operativi più complessi degli ultimi trent'anni, di possedere uno straordinario patrimonio umano. Proprio per onorare quel patrimonio e renderlo pronto alle sfide geopolitiche e tecnologiche del presente, è giunto il momento di superare definitivamente l'architettura valutativa ereditata dal Novecento. **Riconoscere, fermare e correggere i *toxic leader* e i *non-leader* non è un esercizio di ingegneria manageriale: è un atto di giustizia verso chi serve in uniforme e la prima, imprescindibile garanzia di efficacia operativa per la difesa della Nazione.**