

Il capo

Il generale Cadorna, il potere e l'esercizio della leadership: un saggio di Mondini

Il suo stile basato sull'affermazione di sé. Aveva scarsa fiducia verso il team

A Palazzo Giacomelli a Treviso nell'ambito degli incontri con l'autore di Intesa Sanpaolo è stato presentato il libro di Marco Mondini, «Il capo. La Grande Guerra del Generale Cadorna» (Il Mulino). Ne hanno discusso con l'autore Walter Bertin, Roberto De Martin, Marzio Favero e Filippo Pizzolato e Giovanni Costa del cui intervento pubblichiamo una sintesi.

di **Giovanni Costa**

Le strategie militari hanno spesso ispirato i guru del management. Testi classici come *Della Guerra* di Carl von Clausewitz o *L'arte della guerra* di Sun Tzu sono stati oggetto di studi nelle business school. Il bel libro che lo storico Marco Mondini ha dedicato a Cadorna è un contributo non occasionale alle celebrazioni del Centenario della Grande Guerra ma ci fornisce anche lo spunto per discutere sulla leadership e sull'esercizio del potere. Si può imparare di più dai casi di successo o da quelli di insuccesso? Se l'intento è quello corretto e cioè di non cercare modelli positivi o negativi da esaltare o demonizzare

bensì di sviluppare capacità di analisi, si può imparare da entrambe le tipologie.

Il tema delicato è il rapporto tra il potere civile e il potere militare. Il potere militare deve essere per definizione concentrato ma per evitare che diventi del tutto autoreferenziale è necessario che sviluppare un sistema di poteri controbilanciati in grado di conservare una capacità di controllo evitando accuratamente di paralizzare la catena di comando. Una capacità di controllo sfuggita dalle mani del Re e del Capo e del Governo all'epoca.

Un uomo solo al comando presenta vantaggi se questi ha le competenze adeguate e il contesto richiede decisioni rapide e immediatamente eseguibili. Presenta rischi enormi quando il leader, come nella situazione vissuta e creata da Cadorna alla vigilia della disfatta di Caporetto, perde il senso di realtà e non è in grado di attivare tutte le competenze necessarie per affrontare la complessità della situazione.

Lo stile di leadership di Cadorna era basato sull'affermazione di sé e su una profonda sfiducia nei riguardi dei suoi collaboratori e subordinati che lo rendeva sospettoso al limite della paranoia. Si tratta di uno stile contrapposto a quello che oggi è definito il leader

trasformativo. Un leader che si esprime attraverso il team, ha fiducia nei suoi collaboratori e li incoraggia ad assumersi responsabilità, a operare attivando una rete di relazioni verticali e orizzontali a seconda del problema, a sfruttare tutte le potenzialità della tecnologia.

Il libro fornisce una grande quantità di materiali che consentono un giudizio meditato e non preconcetto sui meriti e i demeriti di Cadorna e sul ruolo che il suo modo di concepire il comando ha avuto nella disfatta di Caporetto. Consente, anche se questo non è il fine esplicito del testo, di sviluppare utili riflessioni sui rapporti tra azionisti e management nelle aziende, tra poteri elettivi e poteri tecnici nelle pubbliche amministrazioni. Quella della guerra è una situazione estrema di esercizio del potere ma dalle situazioni estreme si possono ricavare indicazioni fondamentali per le situazioni normali. Supposto che lo siano quelle che stiamo oggi vivendo nel nostro Paese.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Disfatta

Sopra, la copertina del saggio di Marco Mondini dedicato a Luigi Cadorna. A destra, un ritratto del generale (1850 - 1928), protagonista della disfatta di Caporetto

