

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 59 (1987)  
**Heft:** 3

**Artikel:** L'apporto militare nella formazione dei quadri civili  
**Autor:** Mabillard, Roger  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-246839>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'apporto militare nella formazione dei quadri civili

Comandante di corpo Roger Mabillard, Capo dell'istruzione dell'esercito svizzero

Da una quarantina d'anni un numero sempre crescente di libri, articoli e conferenze si è dedicato al problema della guida degli uomini e degli affari. In particolare, il problema dei rapporti tra il comando militare e la direzione civile è oggetto di studi e conferenze di notevole valore.

Il *comune denominatore* di tutta questa bibliografia e di questi esposti, è basato sullo sforzo per definire dei principi e determinare dei metodi atti a promuovere l'efficacia del management. Tutte cose belle e buone, anche se molte di queste opere sono impregnate di un grande spirito teorico e persino di dogmatismo. Vengono proposte delle ricette che si vorrebbero imporre. Non so se ciò sia segno di senilità o prova di saggezza, ma sono diventato molto diffidente verso delle dottrine che sfoggiano certezze assolute. Non nego certo alle teorie un valore stimolante per la riflessione e l'immaginazione, ma di fronte ad un problema concreto il solito buon senso, con la sua domanda «Di cosa si tratta?», mi pare assai più saggio di qualsiasi trattato.

Vorrei proporre dunque un approccio di tipo prammatico ai rapporti tra l'esercito e il mondo degli affari, senza l'intenzione di fare della pubblicità e aggiungo: «fare un approccio obiettivo».

Anzitutto, ad evitare qualsiasi illusione o confusione, vanno determinate le *differenze essenziali tra le due istituzioni*. Poi, intendo definire le caratteristiche decisive della formazione militare, e approfittare dell'occasione per sfatare certi pregiudizi o idee sbagliate. E infine, sottolineerò i *punti di convergenza* allo scopo di determinare l'utilità della formazione militare nei riguardi delle imprese. Per finire, tirerò le mie conclusioni.

## **Sacrifici che il servizio militare impone alle imprese**

Il mancato guadagno, i contributi alla cassa di compensazione, il corso perturbato dei lavori, è inutile illudersi, sono tutti sacrifici che il servizio militare impone alle imprese private. Si tratta di sacrifici anzitutto finanziari, che non comportano una contropartita sicura, immediata e valutabile. L'assenza periodica di capi, di operai o di apprendisti aggiunge delle difficoltà alla gestione, a volte anche serie, nelle piccole imprese artigiane e nelle imprese stagionali, soprattutto se si trovano in situazioni difficili.

D'altronde, come è possibile la formazione di un esercito valido, se i suoi membri non vengono sottoposti periodicamente alle fatiche che li preparino a tutte le esigenze che potrebbero presentarsi? Com'è possibile raggiungere un vero livello di

credibilità senza consacrare un tempo sufficiente alla formazione di capi, di comandanti, di ufficiali di stato maggiore?

Gli interessi dell'esercito e quelli delle imprese sono dunque irrimediabilmente contrapposti? Forse, anche per le imprese private, possono esistere dei vantaggi derivanti da questi investimenti forzati. È soprattutto *in questi termini che va posta la questione*, perché il vantaggio risultante per l'esercito dalla formazione civile dei suoi membri (preparazione scolastica, apprendistato, studi, esperienza professionale) è talmente evidente che non occorrono dimostrazioni. Per un esercito di milizia va inoltre considerata l'influenza che i metodi del management civile esercitano sull'ordinamento militare, apprezzandone la pertinenza, poiché non tutto quello che viene dal mondo civile è valido per quello militare.

Ciò non toglie che l'esercito approfitti in particolare di questo rapporto, mentre l'inverso non è chiaramente apparente. Tanto più che questi due mondi differiscono sull'essenziale, cioè sugli obiettivi e sulle condizioni di vita e d'azione.

### **Le differenze**

L'obiettivo di un'impresa è quello di durare, e se possibile di svilupparsi e a volte i due obiettivi sono inseparabili. L'impresa privata è totalmente immersa nella realtà quotidiana, con le sue connotazioni politiche, sindacali, sociali, economiche, in quanto essa stessa è parte di questa realtà.

Obiettivo dell'esercito è di raggiungere, sfruttando al massimo, i brevi periodi di formazione, il più alto grado di attitudine alla guerra, sempre con la speranza, e il paradosso è solo apparente, di non dover mai dare dimostrazione di tale attitudine. Il nostro esercito di milizia forma attorno a sé un ambiente totalmente diverso dal quotidiano; la sua realtà è di potenza, con delle manifestazioni periodiche e temporanee di apprendistato.

Un capo d'impresa si trova confrontato con i capricci del mercato, con la concorrenza, le rivendicazioni, le fluttuazioni della congiuntura. Il suo operato è sanzionato dalle cifre, ben chiare, e talvolta in rosso. È un confronto reale.

In tempi di pace, un capo militare si trova di fronte a difficoltà che riguardano la formazione: la motivazione degli allievi, problemi di metodo, di organizzazione e di infrastrutture. Il risultato delle sue azioni non è quantificabile e viene spesso rimesso in questione durante il servizio seguente. Inoltre, in tempi di pace, le operazioni condotte da un capo militare avvengono in condizioni artificiali, in situazioni fittizie (penso alle manovre), che non presentano, se non in modo assai limitato, le condizioni essenziali di una battaglia. Si tratta di prove che per-

mettono, senza dubbio, di rilevare eventuali incapacità, ma che non comprovano concretamente l'attitudine di un capo in caso di guerra.

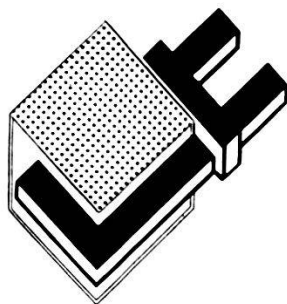
Il capo di un'impresa può selezionare il proprio personale; la sua libertà è certo limitata dalla legislazione del lavoro, ma è libero di licenziare chi non rende. Il capo militare non può scegliere né i suoi superiori né i suoi subordinati; il suo margine di movimento in questo campo è relativamente esiguo.

L'azione di un capo d'impresa è generalmente circoscritta da una certa durata temporanea. La sua influenza si esercita nel tempo e, delle rettifiche, possono dare i loro effetti. Il capo militare deve raggiungere i suoi obiettivi in tempi brevi, determinati dagli stretti limiti dei nostri servizi e dalla breve durata di un comando. Quanto alla motivazione, in un'impresa, essa può avere basi relativamente solide che sono spesso in coincidenza con aspirazioni di natura umana. A seconda della posizione gerarchica, ci si può muovere su diversi campi:

- miglioramento della qualità di vita, sia personale che familiare, attraverso la remunerazione;
- maggior interesse al lavoro grazie alla promozione;
- soddisfazione per una brillante azione compiuta nei riguardi della concorrenza.

Ne consegue una disciplina nel lavoro basata sul *consenso* valido, in quanto l'impiegato o l'operaio hanno scelto liberamente il proprio datore di lavoro.

*Nell'esercito*, la motivazione è soggettiva, eterogenea e soprattutto variabile, in quanto collegata alla situazione internazionale, almeno ai livelli inferiori. La spinta non viene dalla soddisfazione personale ma dall'*altruismo civico*, una qualità questa che, contrariamente al comune buon senso, non è certo molto fre-



## CASARICO SA

Costruzioni metalliche.  
 Ufficio tecnico di progettazione e consulenza - Ser-  
 ramenti e facciate continue in alluminio e acciaio.  
 Facciate ASTRAWALL - Pareti mobili - Carpenteria  
 metallica - Mobiletti copriconveutori.

6826 RIVA SAN VITALE Tel. 091 46 29 43 - Telex 73484

quente. Per di più, il servizio è obbligatorio, e, di conseguenza, la disciplina non va disgiunta da *una certa imposizione*, che può avere, sullo sfondo, l'eventualità di una sanzione. Per quel che riguarda l'avanzamento, se pure soddisfa il piacere del comando e della responsabilità, esso richiede al militare delle prestazioni personali e dei sacrifici finanziari la cui contropartita rimane aleatoria.

A livello istituzionale dunque, le differenze rimangono considerevoli e le possibilità di scambi reciproci paiono assai limitate. Per trovare dei punti di congiunzione occorre porsi al di sopra delle particolarità delle imprese e dell'esercito e impostare la questione su un piano generale. Prima però bisogna definire e circoscrivere la nozione di «formazione militare».

### **La formazione militare**

La formazione militare ha per scopo la massima efficienza possibile in una comunità strutturata in truppe allo scopo di distruggere un avversario al prezzo di perdite ridotte allo stretto necessario. Si tratta di azioni condotte in una situazione caratterizzata da insicurezza e incertezza permanenti, da sforzi e privazioni, da tremendi rischi morali e fisici.

È un obiettivo che comporta le seguenti caratteristiche:

- la formazione deve segnare l'uomo nella sua totalità, sul piano morale, su quello fisico, intellettuale e sul carattere. Si tratta anzitutto di una educazione, e solo in seguito di un *insegnamento tecnico*;
- è una *formazione essenzialmente concreta, rigorosa*, che si basa sul culto dello *sforzo* (sforzo che è sempre formazione del carattere) e che avviene in condizioni di vita volutamente difficili.

Per quanto riguarda però una milizia in tempo di pace, va aggiunto quanto segue:

- la sua formazione è necessariamente incompleta e il suo livello comporta alti e bassi dovuti alle interruzioni tra i vari periodi di servizio;
- la qualità e i risultati di questa formazione sono spesso eterogenei perché dipendono dalla natura dei capi che non può essere che dissimile;
- la resistenza a tale formazione (o se si vuole, il grado di ricettività del militare) è influenzata dallo spirito dei tempi, dalla minaccia più o meno incombente dall'esterno, dall'accettazione o dal rifiuto, dalla simpatia o dall'avversione per l'esercito.

Forzatamente la base di tale formazione è individuale e nella maggioranza dei casi, qualcosa rimane sempre. Naturalmente ciò che si è acquistato è tanto più

esteso, approfondito e duraturo, quanto più elevata sarà la posizione nella gerarchia militare.

A questo punto è necessario domandare di essere più concreti e precisi nel chiedere: «Di quale bagaglio di conoscenze e attitudini dispone un uomo che ha ricevuto una formazione militare completa?». Anzitutto ha imparato a vivere e ad agire nell'ambito di una *comunità strutturata e gerarchizzata*, e per di più in un ambiente in cui è sottoposto a sforzi e fatiche notevoli, ove ha imparato *l'ordine e la disciplina*.

Per la formazione al comando, quanto si acquisisce va riassunto come segue:

*Sul piano psicologico:*

- una notevole conoscenza della natura umana che dà i suoi migliori frutti soprattutto nei momenti di privazioni e di sforzi, applicando quelle regole di psicologia pratica che derivano da tale esperienza;

*Sul piano intellettuale:*

- un metodo di pensiero logico basato sul reale, che non prescinde dall'istruzione;
- l'evidenza che, nell'azione, non esiste mai una soluzione perfetta, e che perciò è necessario conoscere a fondo gli svantaggi che si accettano e i rischi che si corrono. In quest'ordine di idee vi è la continua necessità di scelta di un preciso risultato principale;
- l'abitudine di prevedere gli ostacoli che possono sorgere nel corso dell'esecuzione di una decisione e, di conseguenza, le contromisure da escogitare.

*Sul piano caratteriale:*

- il coraggio di accettare dei rischi e di assumersi delle responsabilità personali.

*Sul piano pratico:*

- l'importanza della comunicazione, il che significa che non solo occorre informare, ma bisogna essere certi che ciascuno abbia perfettamente capito;
- l'importanza del controllo;
- l'importanza dell'esempio personale e della presenza di un capo nei momenti e nei punti cruciali;
- l'assoluta necessità della resistenza fisica e psichica di fronte allo stress; in breve, la necessità di essere in forma e di conseguenza di imporsi una disciplina di vita conforme alla propria natura.

*Riassumendo, un metodo di pensiero, una condizione di spirito e il controllo dei mezzi che garantiscono l'efficacia dell'azione: ecco quanto la formazione militare*

*può conferire a chi ha potuto e saputo assimilarla.*

Concedetemi ora di cogliere l'occasione per puntualizzare *certe idee sbagliate o imprecise* riguardo la formazione militare dei capi. Parlerò brevemente di tre di esse.

### **Le idee sbagliate**

*Primo rimprovero: il capo militare è autoritario, rigido e schematico.*

Per cominciare, non contesto che questo appunto sia a volte giustificato, ma generalizzare è certo sbagliato. La regola fondamentale è scegliere uno stile di comando secondo la situazione (condotta situazionale). Ciò esige uno stile che tenga conto dei fattori specifici della situazione: il tipo di azione da condurre, l'attitudine degli esecutori, il tempo a disposizione, il luogo, il momento ecc. Ad esempio, la guida di un corpo d'armata si esegue secondo uno stile cooperativo, anche se il comandante è di natura autoritaria. La decisione va presa solo dopo consultazione con lo Stato Maggiore, e magari anche con i subordinati diretti. Per contro, quando una compagnia esegue un attacco, lo stile di condotta deve essere autoritario, altrimenti si arrischia un insuccesso sicuro. Così agisce il caporale che non deve consultare le reclute prima di dar l'ordine di ramazzare la camerata. Non bisogna dunque confondere il grado di comando. Quanto allo schema, è soltanto un pro-memoria, e non un ricettario.

*Secondo rimprovero: l'esercito non favorisce né l'immaginazione né l'iniziativa.* Anche qui bisogna distinguere. La regola di base per la condotta è segnata dall'obiettivo stesso: il capo decide lo scopo e concede all'immaginazione o all'iniziativa del subordinato la scelta del come raggiungerlo. In tempi di pace, bisogna riconoscere che l'esecuzione di questo ottimo principio è condizionato da molteplici remore:

- nell'istruzione di base, ad ogni livello, abbiamo a che fare con degli apprendisti, e ne consegue che la loro libertà di azione è automaticamente limitata;
- siamo costretti a raggiungere degli obiettivi ad alto livello in tempi *brevissimi*; ne consegue una precisa programmazione obbligata, basata sull'esperienza, che lascia solo un campo limitato all'iniziativa personale;
- in aggiunta, l'insufficienza delle infrastrutture esige una pianificazione d'attuazione piuttosto rigida.

Il poco spazio lasciato all'immaginazione e all'iniziativa deriva dunque dalla costrizione derivante dall'istruzione impartita alla nostra milizia, e in ogni caso

non è una caratteristica della formazione militare. Anzi, in battaglia l'immaginazione e l'iniziativa sono fattori decisivi di successo.

*Terzo rimprovero: il tono del comando e i rapporti tra il capo e i subordinati nell'esercito sono troppo diversi da quelli praticati nella vita civile.*

Il desiderio che il soldato abbia col proprio capo dei rapporti simili a quelli di un datore di lavoro con l'impiegato è semplice utopia, anche per il fatto che nell'esercito l'«impiegato» è sotto costrizione e il datore di lavoro non lo può licenziare.

I rapporti tra un capo e i suoi subordinati in un ufficio o in un laboratorio non possono equipararsi a quelli che si stabiliscono tra ufficiale e soldato sul terreno. Se ne dubitate, piazzatevi alle quattro del mattino su un passo di montagna al passaggio di un'unità che ha già al suo attivo 30 km di marcia, dopo una notte insonne e avendo saltato la cena. La dimostrazione sarebbe immediata: le dure prove che esige la preparazione alla guerra impongono uno stile di rapporti che non si possono confrontare con quelli di una normale attività professionale. Un certo qual rigore di tono e di atteggiamento corrisponde alla vera natura dell'azione militare. Il voler democratizzare, o, se vogliamo, «normalizzare» la forma finisce, inevitabilmente, per produrre, nell'esercito, un indebolimento dell'ordine e della disciplina.

### **I limiti di un terreno comune**

Dopo queste considerazioni sulla formazione militare, su quanto essa può o non può rappresentare, si tratta di delimitare il *terreno comune su cui l'esercito e l'impresa privata possono procedere a scambi reciproci e di profitto*.

È chiaro che ogni attività che comporta il comando su uomini impegnati in un'azione, implica il dominio di tutto quanto riguarda il pensiero logico, l'intuizione, la psicologia, l'agilità di spirito; in breve, l'intelligenza.

Il saper decidere esige dapprima apprezzamento della situazione, il cui procedimento intellettuale è identico nell'esercito come nella vita privata. Decidere richiede sempre il coraggio di una scelta, il concentrare gli sforzi e l'assumere dei rischi. Mettere in atto una decisione richiede *una chiara volontà da parte di chi è responsabile e il dominio delle tecniche di trasmissione e di controllo dell'esecuzione*.

A tale riguardo, non c'è dubbio che l'esperienza del comando militare sarà utile nella vita civile e *viceversa*. Vorrei completare questa constatazione teorica con



delle *opinioni dettate dall'esperienza*. Parlo del riassunto di un'inchiesta svolta presso persone che sono investite di pesanti responsabilità nell'esercito e nella vita civile (nelle banche, nel genio civile, nell'industria e nelle pubbliche relazioni).

*Le opinioni concordano* sui seguenti punti:

1) Confrontato con la formazione civile, l'esercito offre, abbastanza presto, la possibilità di esercitare il comando *effettivo*. Ed è questa pratica il solo modo di forgiare, di scoprire e di migliorare i più idonei a questo scopo. Non c'è scuola, non c'è manuale che tenga. Il fatto che questo apprendimento avvenga in condizioni difficili ne aumenta ancora il valore, poiché è nel misurarsi con gli ostacoli che si conosce l'uomo. Ed esperienze simili sono tali da segnare durevolmente un individuo.

2) Questa pratica permette di acquisire una tecnica semplice e di ottenere alcune nozioni essenziali di valore e portata generale, come:

- l'attitudine a *distinguere*, in un dato contesto, *l'essenziale dall'accessorio*;
- l'importanza della *missione* per la cui riuscita bisogna galvanizzare tutte le energie individuali;
- l'importanza dell'*esempio personale* e la presenza del responsabile al momento e nel luogo decisivi, e in particolare in situazione di crisi.

○ ancora sperimentare alcuni comportamenti quali:

- esigere l'attenzione prima di dare l'ordine;
- esigere che l'ordine venga ripetuto per esser certi che sia stato ben compreso;
- costringersi a un controllo, il che presuppone una riflessione sull'oggetto del controllo e del momento scelto a tale scopo.

**BIRRA FELTSCHLÖSSCHEN**  
**BIRRA FELTSCHLÖSSCHEN**  
**BIRRA FELTSCHLÖSSCHEN**

3) L'obbligo militare di *passare attraverso tutti i gradi della gerarchia* porta con sé un notevole bagaglio di esperienze umane sviluppando l'attitudine alla psicologia pratica. Ad ogni livello, infatti, il giovane graduato scopre l'uomo e le sue potenzialità, i suoi limiti e le sue debolezze.

Questo fenomeno provoca molte riflessioni e contribuisce alla maturazione precoce del futuro dirigente civile.

4) La pratica del comando militare insegna a passare attraverso i vari stadi intermedi e ad *accoppiare efficacia e rispetto delle competenze gerarchiche*.

5) Sembra anzi che la distinzione tra il «generalista» (l'ufficiale di Stato Maggiore generale) e lo «specialista» (un caposervizio), così come l'utilizzazione intelligente di questi due tipi di competenze, siano più usuali, più netti e più marcati nell'esercito.

A questo proposito, ecco un'interessante constatazione: secondo un sondaggio svolto dalla ditta specializzata Spencer Stuart nel 1984, risulta che i criteri di selezione dei quadri superiori e dei dirigenti di imprese in Svizzera si basano soprattutto sul *carattere «generalista» di un candidato*. Vengono dunque *presi in considerazione* la sua personalità, la sua capacità di «pensiero strategico», la sua facoltà di improntare la «cultura dell'impresa», assai più che non le sue pretese salariali, la sua anzianità e persino le sue conoscenze specifiche del proprio ramo. Nell'esercito, l'ufficiale di stato maggiore in genere si forma tra i 32 e i 40 anni, e cioè prima che, verosimilmente, abbia raggiunto un alto livello di dirigenza nella vita civile.

Voglio precisare che queste cinque opinioni provengono da uomini che hanno una buona esperienza sia in campo militare che civile.

## Conclusioni

È ora di concludere, riassumo il tutto in due punti:

1) Per il management, la formazione militare non è sufficiente e nemmeno del tutto indispensabile. Ma se viene aggiunta alle qualità umane, alle conoscenze e alle attitudini professionali, essa rappresenta un *apprezzabile completamento di formazione* che compensa senz'altro i sacrifici necessari alla sua acquisizione. Quale Capo dell'istruzione dell'esercito, permettetemi di aprire una breve parentesi e di aggiungere quanto segue: il nostro esercito di milizia non è soltanto un mezzo di difesa, ma anche un elemento di *coesione nazionale e di stabilità interna*. Non credo che un imprenditore responsabile possa restare indifferente a questo lato. Il buon funzionamento di questo esercito richiede la valorizzazione di

tutto il potenziale qualitativo della nazione; il binomio «capo militare - capo civile» è la premessa fondamentale di questo sistema. Sono convinto che il rendimento del lavoro nell'esercito sarebbe ancora migliore se tutti gli uomini adatti al comando o ad una funzione di stato maggiore avessero *accettato anche delle responsabilità nell'esercito*. Chiusa la parentesi.

2) Il comando non è una scienza, bensì un'arte. In che misura si può imparare a dirigere uomini e affari? In altre parole, quanto contano il talento personale, la formazione, l'esperienza? Su questo punto si potrebbe dissertare all'infinito. Per parte mia, non intendo certo sminuire l'importanza della formazione, ma questa non deve in nessun caso offuscare il problema decisivo della *selezione*. *Questa va fatta sul banco di prova e non sui banchi di scuola*.

Per terminare, la cosa essenziale è la *scoperta precoce del vero talento*. Dunque, formazione *militare* o formazione *civile*? Lasciatemi concludere da vero soldato: «La verità si scopre sul campo!».

---

Testo presentato all'assemblea dei delegati dell'«Associazione padronale svizzera» all'assemblea dei delegati del 24 giugno 1986 a Losanna.