

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 66 (1994)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Le scuole centrali viste da un ex-comandante subordinato  
**Autor:** Vicari, Francesco  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-247156>

### **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:** 14.03.2025

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

# Le Scuole Centrali viste da un ex-comandante subordinato

Div Francesco Vicari

Il «soldato scrittore» è una figura comune; se si pensa ai memorialisti, si sarebbe tentati di dire «troppo comune». L'Onnipotente ha tenuto lontana la guerra dal nostro Paese durante tutta la mia vita. Non potrò quindi raccontare alcuna battaglia, né dovrò persuadere alcuno delle mie capacità o della mia sfortuna, che mi hanno portato a vincerne o perderne qualcuna. Inoltre non pretendo nemmeno di essere un «soldato maestro», cioè un soldato che insegna. Semmai, a questo genere di soldato, da Sun Tzu a John Keegan, senza dimenticare il nostro Jomini, devo riconoscenza: riconoscenza per avermi dato molto, dando così pure a me la possibilità di dare. Il mio contributo a questa pubblicazione sarà semplice, privo di ogni pretesa, e si limiterà essenzialmente ad alcuni pensieri sostanziali. Pensieri che non vogliono ricordare le scuole frequentate da allievo, né quelle, vive nella memoria, trascorse quale istruttore capoclasse. Unicamente pensieri, non ricordi, che concernono l'attività del comandante subordinato. Dunque di un istruttore, che giunge alle Scuole centrali quasi in fin di carriera, ma ricco di esperienza e che, cosciente dell'importanza del compito affidatogli, è pronto ad assolverlo con lo slancio, il dinamismo e la motivazione di un giovane capo.

Pensieri che vogliono riflettere i temi, fors'anche i comandamenti, cui un comandante di Scuole centrali o di Scuole tecniche deve sottostare se, pur restando fedele alla missione ricevuta, intende operare con coerenza e lungimiranza, dando un'impronta personale al perfezionamento dei propri istruttori e alla formazione dei partecipanti.

## 1. Aprire lo spirito

Pur volendo preservare alle future generazioni il nostro modello di Stato, come Svizzeri non possiamo evitare di guardare all'Europa e al mondo intero. La nostra vocazione di nazione pacifica, in cui è stato possibile creare uno Stato capace di risolvere conflitti e divergenze in un clima di comprensione, tolleranza e vera democrazia, deve trovare riscontro anche nella formazione degli ufficiali chiamati a guidare corpi di truppa e unità del loro esercito. Nelle Scuole centrali gli ufficiali devono dunque ricevere quelle nozioni essenziali di geopolitica e di strategia globale, che permettano loro di capire come uno stato o un gruppo di stati percepiscono le minacce, siano esse di provenienza esterna o interna, e come vi possano far fronte. Non ci si faccia illusioni: a parte gli ufficiali di professione, che acquisiscono queste conoscenze sia nelle scuole militari del politecnico federale, che durante i soggiorni presso eserciti stranieri, l'ufficiale di milizia apprende tali no-

zioni essenzialmente dalla lettura dei giornali o di riviste e libri che trattano di politica internazionale. Sia agli ufficiali di milizia che agli istruttori, l'intensa attività professionale lascia però poco spazio per un costante e approfondito aggiornamento individuale. Proprio in questo campo le Scuole centrali svolgono una funzione importante trasmettendo le informazioni essenziali che permettano di comprendere il modo di pensare e di agire delle varie organizzazioni internazionali, di alleanze e patti, ma anche di singoli Stati. Da esse è possibile dedurre, con un ragionamento fondato sulle realtà del genere umano, gli obiettivi del nostro Stato e, di conseguenza, l'importanza della nostra politica di sicurezza. Solo aprendo lo spirito ai grandi problemi del nostro tempo è possibile situare la nostra piccola Confederazione nel contesto delle nazioni di questo pianeta.

## 2. Capire l'arte della guerra

Formare storici dell'arte militare non rientra certo fra gli obiettivi delle Scuole centrali, anche perché forse nessuno si occupa sistematicamente di storia militare. Le Scuole centrali devono piuttosto educare l'allievo ad analizzare determinati eventi da diversi punti di vista, che non siano unicamente quelli dell'ufficiale o del capo militare, ma anche del semplice combattente, del ferito, della madre e dei suoi figli coinvolti senza colpa dall'azione bellica, dell'uomo di stato, del diplomatico e, perché no, fors'anche del più convinto pacifista.

Lo studio di eventi scelti non deve servire ad indottrinare, ma deve fornire al futuro comandante di truppa o al suo aiuto di comando gli elementi teorici necessari per poi saper valutare rapidamente, ma non superficialmente, la situazione in vista delle decisioni da prendere. Analizzare gli eventi bellici serve anche a conoscere le regole che reggono la condotta del combattimento. Senza queste conoscenze non è possibile comprendere la nostra propria dottrina, descritta nel regolamento «La condotta delle truppe». Spiegarne il suo contenuto e accertarsi che se ne sia capito il senso è, senza dubbio, il compito principale delle Scuole Centrali. Ma queste conoscenze teoriche daranno i frutti sperati unicamente se l'allievo riuscirà anche a realizzarle, con uomini e mezzi, sul terreno. «Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden!». («Non basta conoscere: le conoscenze bisogna anche applicarle») ci ammoniva già Goethe.

Aver raggiunto questo obiettivo significa disporre anche di un bagaglio di nozioni tattico-operative, indispensabili per capire le decisioni delle istanze superiori e per impostare l'istruzione dei subordinati.

### 3. Pensare la battaglia

Flavio Renato Vegezio, nel suo trattato di arte militare «*Instituta rei militaris*» del IV secolo dopo Cristo scrive:

*«Chi desidera la pace, si prepari alla guerra. Ma chi vuole vincerla, prepari accuratamente i suoi militari».*

Preparare gli ufficiali a vincere le battaglie di domani è uno dei compiti più importanti affidati alle Scuole centrali.

Se noi studiamo le battaglie combattute lungo i secoli ed i millenni, constatiamo che nessuna è mai identica all'altra. Eppure, ci ricorda Sir Herbert Butterfield, esse devono pur avere qualcosa in comune per averle riunite tutte nell'unica definizione di «battaglia». Non vi è dubbio: tutte le battaglie hanno in comune il fattore umano. L'uomo che, costretto dalla necessità, deve concordare l'istinto di sopravvivenza con il senso dell'onore e con la volontà di raggiungere uno scopo perseguito, anche a costo di uccidere altri uomini.

Pensare le battaglie di domani non è soltanto immaginarle concretamente su quei terreni che, con più probabilità, meglio si addicono ai moderni strumenti di guerra, ma è anche analizzarle in tutti i loro aspetti di dinamicità e di fuoco, come pure in quelli umani: la paura ed il coraggio, il comando e l'obbedienza, sempre l'incertezza ed il dubbio, l'informazione sbagliata e la valutazione erronea, sempre la violenza e, a volte, anche la crudeltà, spesso credendo di servire una giusta causa fino al sacrificio della propria vita.

Pensare le battaglie future significa staccarsi da schemi noti, significa effettuare uno sforzo intellettuale per non essere sorpresi dall'avversario nel luogo e nel momento da lui scelto. Significa anche dare un valido contributo alla capacità e volontà dissuasive del nostro esercito.

### 4. Gestire l'imprevedibile

Già von Clausewitz ci ricorda che sul campo di battaglia l'unica certezza è l'incertezza. La rapidità con cui le moderne operazioni militari si realizzano, sia nel tempo che nello spazio, accentuano l'incertezza e, pertanto, richiedono da parte nostra uno strumento di difesa estremamente mobile e flessibile all'interno dei confini nazionali. Ma ancor più importanti e fors'anche decisive, devono essere la mobilità e la flessibilità nello spirito e nell'intelletto di chi comanda. Mobilità e flessibilità sono però prerogative valide non solo per far fronte a ogni avversario,

ma anche indispensabili per gestire situazioni inattese, non previste o imprevedibili, che dovessero richiedere l'impiego di mezzi militari, in concorso con quelli civili o della protezione civile, quale aiuto alle autorità o alle comunità colpite da calamità naturali o tecnologiche.

Le Scuole centrali devono pertanto istruire i futuri comandanti e i loro aiuti di comando, affinché sappiano prevedere in maniera lungimirante, giusta e tempestiva gli eventi, li sappiano possibilmente anche prevenire, ma siano sempre e ovunque in grado, di gestirli. In altre parole, ciò significa non soltanto saper pianificare ed impiegare i mezzi senza dover sottostare alla pressione del tempo ma, ancor più, essere in grado di gestire in tempi estremamente brevi situazioni d'emergenza in cui ogni decisione può avere come conseguenza la vita o la morte dei propri subordinati.

## **5. Condurre**

Colui al quale siano stati subordinati uomini e mezzi per assolvere una missione è un capo; se gli uomini sono soldati ed i mezzi sono armi o munizioni, il capo sarà allora un comandante militare. A lui verrà attribuito un grado e data l'autorità del comando. A livello dell'unità il comandante militare riesce ancora a conoscere tutti gli uomini ed i mezzi attribuitigli. Egli potrà svolgere la propria attività di comando senza consultarsi con altri collaboratori e impartendo gli ordini direttamente ai propri subordinati. A livello dei corpi di truppa, ai comandanti viene affiancato uno stato maggiore che cura i dettagli, permettendo in tal modo al capo di limitarsi all'essenziale. Comandanti ed aiuti di comando devono saper condurre in perfetta sintonia tra di loro, in modo sistematico, ma non schematico, adattando stile e ritmi alla situazione. Non devono mai scordare di essere al servizio della loro truppa e, pertanto, ogni loro decisione deve favorire l'azione di chi sta ai loro ordini. Saper applicare moderne tecniche di condotta è il loro principale obiettivo da raggiungere in ogni singola Scuola centrale a qualsiasi livello. L'applicazione dei metodi e delle tecniche di condotta deve porre il capo in condizione di decidere e di emanare ordini in ogni situazione.

## **6. Comandare**

L'emanazione di ordini non è soltanto un diritto che il capo acquisisce con l'attribuzione del comando o della funzione: comandare è anche un suo dovere e que-

sto, troppo spesso, viene dimenticato. Comandanti e aiuti di comando devono imparare che una truppa abituata a ricevere ogni minimo ordine, o ordini estremamente dettagliati, rimarrà inattiva qualora non dovesse riceverne alcuno. Nelle Scuole centrali è quindi indispensabile far capire ai partecipanti non soltanto l'importanza di una data d'ordine chiara e concisa, ma anche di una educazione volta a formare subordinati indipendenti e pieni di iniziativa. Due qualità, queste, che non devono difettare in nessun capo sul moderno campo di battaglia.

Ma come non ricordare che condotta e ordine emanano pur sempre dal carattere e dalla personalità del capo? Anche se le definizioni facilitano la comprensione fra i vari livelli di comando e all'interno degli stati maggiori, mai, nelle Scuole centrali, la lingua, parlata o scritta che sia, deve essere ridotta ad un atto formale, completamente avulso dal modo di pensare e di agire del capo.

Occorre anche ricordare costantemente ai capi che un linguaggio naturale, facilmente comprensibile deve caratterizzare un ordine; troppo spesso la mancanza di idee chiare viene nascosta da un modo di esprimersi dotto e dottrinale, complesso e contorto.

## **7. Conoscere il soldato**

Ogni guerra coinvolge l'essere umano. Il capo militare che vuole capire le guerre, che vuole sapere come comportarsi in guerra, deve innanzitutto studiare il comportamento del soldato sul campo di battaglia. Egli ne deve conoscere le sue possibili reazioni, fisiche e psichiche. Il capo coscienzioso sa che la Nazione gli ha affidato anche la vita dei suoi soldati e ne terrà conto in ogni sua decisione.

Fra il vuoto de «Il deserto dei tartari» di Dino Buzzati, e il luogo denso di fumo e di detriti di una esplosione nucleare al suolo, vi è un largo ventaglio di immagini e scenari della guerra moderna. Immagini e scenari che possono condizionare in vari modi il comportamento di chiunque vi sia coinvolto. Di conseguenza le Scuole centrali devono preparare i capi ed i loro aiuti di comando agli orrori, difficilmente descrivibili, delle battaglie moderne. Li devono preparare a fronteggiare innanzitutto la paura, che tutti accomuna, ma anche le più svariate reazioni psichiche, come pure la fatica o l'esaurimento. Le reazioni fisiche e psichiche sono parte intrinseca di ogni guerra e chiunque vi può essere confrontato in varia misura; tutti però le devono saper gestire.

Vi sono però anche fattori che contribuiscono alla prevenzione di reazioni negative sul campo di battaglia. Ad essi le Scuole centrali devono riservare una partico-

lare attenzione. Uno però li riunisce tutti: la fiducia. La fiducia nei valori da difendere, nelle proprie capacità, nel proprio equipaggiamento, nelle armi e negli apparecchi, nell'addestramento, la fiducia anche in chi sta al proprio fianco, in chi è subordinato e in chi comanda. Anche insegnare come infondere fiducia è un compito che le Scuole centrali non possono trascurare.

## 8. Conoscere il Paese

Gonzague de Reynold, nel suo mirabile libro «Cités et pays suisses», ponendo la Svizzera al centro dell'Europa, la paragona ad una fortezza del Vauban. È giusto citarlo:

*«Au nord, le fossé: le Rhin; au sud, en face, la citadelle avec ses étages de réduits, de batteries, de casemates, de casernes, ses tours blanches, sa première et sa seconde enceinte: les Alpes; entre eux, une esplanade avec des champs d'exercice, des polygones, des allées d'arbres, des bassins et des jardins: le Plateau; puis, à l'occident, un long rempart oblique: le Jura».*

Far conoscere questa fortezza è forse il compito più affascinante delle Scuole centrali. L'allievo, nel corso dei suoi servizi, deve acquisire quelle conoscenze che gli permettano di impiegare, nei vari terreni, i mezzi più confacenti. Deve conoscere gli accessi da Ginevra, passando per Basilea, fino a Sciaffusa; deve conoscere la scala che dal Mendrisiotto lo porta, dopo aver passato il Monte Ceneri, la Biaschina e il Piottino, al San Gottardo. Deve però conoscere anche quegli ostacoli che sull'Altopiano rallentano o perfino fermano l'avversario, superiore in uomini e mezzi, riducendone il potenziale ai livelli di chi il territorio è chiamato a difendere. Dall'alto del mastio del San Gottardo, l'ufficiale elvetico deve abbracciare tutto il suo Paese guardando lungo il Rodano, la Reuss, il Reno fino alla Rezia ed il Ticino. Deve capire mentalità e problemi della sua gente, dei Comuni, dei Cantoni e della Confederazione, poiché è la topografia della nazione che ha separato le varie comunità, ma che le ha anche unite in unici ideali.

## 9. Trasmettere l'esperienza

Già duecento anni prima di Cristo, Confucio insegnava che l'uomo ha tre possibilità per agire in modo intelligente: riflettendo, ed è il modo più nobile; imitando,

ed è quello più facile; ma anche facendo ognuno le proprie esperienze, ed è il modo più amaro.

In un esercito di milizia bisogna assolutamente evitare che esperienze ed errori vengano ripetuti, poiché ogni errore ha risvolti negativi, sia verso i superiori che verso i subordinati, e spesso non può essere corretto nei nostri brevi periodi di servizio, né serve perdere tempo prezioso con esperimenti già svolti da altri senza raccogliere i frutti sperati. Senza voler regolamentare tutto è però indispensabile trasmettere ai futuri capi e ai loro collaboratori tutta una serie di raccomandazioni e consigli, che permettano loro di meglio organizzare e razionalizzare la loro attività di comando, di allestire, senza inutile dispendio di energie, esercizi validi e interessanti, come pure di trattare tutto quanto riguarda la truppa senza il rischio di ricadere nuovamente in errore.

Si tratta di far partecipe chi sta per iniziare una nuova attività militare di tutte quelle esperienze che altri, prima di lui, già ha vissuto. Per questo i comandanti e gli istruttori delle Scuole Centrali devono assolutamente disporre di un cospicuo bagaglio di esperienze di vita militare. Se questo, in una disciplina o nell'altra, dovesse fare difetto, dovranno fare ricorso all'aiuto di esperti e spesso anche entusiasti ufficiali di milizia.

Nei corsi di truppa verrà sempre data ai capi di ogni livello la possibilità di agire con iniziativa, di commettere degli errori. Ogni capo deve sapere che nel suo reparto si può anche sbagliare; è una situazione che egli deve accettare; ciò non significa che egli debba accettare o ignorare gli errori commessi. Il capo è tenuto a correggerli, ma dovrà cercare anche, nel limite del possibile, di limitarli consigliando e guidando i suoi subordinati. In tal modo eviterà loro le esperienze più amare.

## **10. Ricercare l'eccellenza**

L'istruzione dei comandanti dei corpi di truppa e dei loro aiuti di comando è prerogativa delle Scuole centrali. Sono dunque queste le scuole che formano i futuri «manager» dell'esercito, poiché ogni corpo di truppa deve essere visto anche come azienda. Un'azienda che produce «sicurezza», se si vuole, un prodotto astratto, ma ricercato tanto da singoli esseri umani quanto dalle comunità. E come ogni azienda, anche i corpi di truppa dell'esercito elvetico vogliono essere condotti in maniera redditizia, senza sprechi di ore lavorative, cioè di uomini, di mezzi, di materiale, munizioni o carburanti.



Si tratta dunque di istruire i capi e i membri dei loro stati maggiori a dirigere i corsi con la truppa secondo i più moderni insegnamenti delle tecniche gestionali, adattati però alle particolari condizioni del servizio militare.

Più che istruire, si tratta però di educare alla ricerca dell'eccellenza in ogni momento della vita militare. Il capo militare deve riconoscere intuitivamente sia quanto richiesto dal compito da assolvere, sia i bisogni della sua truppa; egli deve, in un ambiente soggetto a continui e rapidi cambiamenti, dimostrare abilità ed elasticità e, coinvolgendo i suoi collaboratori, poter raggiungere obiettivi concretamente definiti. Fortunamente le strutture del nostro esercito rimangono, anche dopo la «Riforma 95», semplici e i capi potranno, anche in futuro, fare affidamento su stati maggiori ridotti, in grado di sostenerli promuovendo l'iniziativa a ogni livello gerarchico e assecondarli nei controlli, nel contempo rigorosi e flessibili, sempre però con l'impellente necessità di ricercare in ogni tempo l'eccellenza.

## 11. Creare

Fin qui ho trattato quei «dieci comandamenti» che devono essere seguiti per preparare e condurre Scuole centrali o tecniche a livello di corpo di truppa. Non ho però parlato di quanto lo stesso comandante di scuola debba fare, e fare personalmente, senza alcuna possibilità di delega. A lui solo spetta il compito di «creare». È il comandante di scuola che inventa gli esercizi. Non è sufficiente rinnovare documenti già esistenti, adattandone unicamente le formazioni o i mezzi. Occorre fare uno sforzo di ricerca del terreno idoneo, della situazione iniziale, dei compiti da attribuire alle formazioni e del loro coinvolgimento nell'azione. Occorre anche avere una certa fantasia. In fondo il comandante di scuola è un po' artista, un artista che vuole creare qualcosa di nuovo e di personale, che dà il ritmo all'esercitazione e che, così agendo, ottiene l'incondizionata partecipazione dei suoi allievi.

È il comandante di scuola che allestisce il programma di lavoro, al quale conferirà sempre una nota personale. Allestire i piani di lavoro significa spesso fare delle scelte, prevedere l'essenziale e tralasciare il superfluo; significa però anche garantire un interesse vivo e costante lungo tutto il periodo d'istruzione. Mai però il comandante di scuola deve badare unicamente al lato addestrativo. In giusta misura egli concederà spazi di respiro e di riposo, affinché gli ufficiali possano allacciare fra di loro duraturi legami di amicizia. «Last but not least», è il comandante di scuola che crea il «clima», cioè l'ambiente in cui docenti e allievi possano, nel rispetto di determinate regole ben definite, sviluppare la propria personalità, sen-

---

tendosi a proprio agio e non condizionati da altri allorquando debbano esporre le proprie idee. Creare il «clima» giusto è forse l'aspetto più importante dell'attività di comandante presso le Scuole centrali.

Desidero concludere con gli auguri. L'augurio che le Scuole centrali possano continuare a evolversi armoniosamente, rimanendo semplici nelle strutture ed efficienti nella condotta.

L'augurio che, in queste scuole, ogni futuro comandante o aiuto di comando abbia la possibilità di esporre il proprio pensiero, di arricchirsi dei pensieri altrui e di capire le esigenze fisiche, intellettuali e morali che l'esercizio del comando comporta ad un tempo. L'augurio, infine, che ogni comandante e ogni partecipante sappia sempre e ovunque riconoscere il punto di partenza e il punto d'arrivo di ogni sua riflessione o azione: il cittadino, il soldato, ovviamente la donna o l'uomo.