Zeitschrift: Rivista militare della Svizzera italiana
Herausgeber: Lugano : Amministrazione RMSI
Band: 45 (1973)
Heft: 2

Artikel: Cosa intraprendiamo per gli istruttori
Autor: Bächtold, Enrico
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-246222

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

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

Cosa intraprendiamo per gli istruttori

Col Enrico BÄCHTOLD *

Un sistema di attività di carattere socio-tecnico nel quale operano gli istruttori è condizionato da una serie di dati di fatto che sono identici a quelli che valgono per imprese che hanno dei fini commerciali, industriali o di prestazione di servizi.
Il corpo degli istruttori produce «istruzione», che è a sua volta un elemento della sicurezza nazionale. Per produrre, il collettivo citato necessita di tre tipi di elementi fondamentali e mezzi ausiliari:

— mezzi finanziari (crediti, liquidità),
— mezzi fisici (poligoni di tiro, sale di teoria, munizione, veicoli, carte topografiche, ecc.),
— mezzi personali

Nel processo di «produzione» è evidente che subentra una modifica quantitativa e qualitativa dei mezzi di contribuzione. Il denaro viene consumato, le strutture con il passare del tempo non sono più adeguate alle esigenze e diventano difettose ed il personale invecchia. La facoltà di rinnovare con un ritmo regolare, armonioso e adeguato quanto è necessario, è determinante per garantire la sopravvivenza.

Nel quadro delle responsabilità

della sezione del personale istruttore ci siamo chiesti in fin dei conti quale obiettivo originale, etico vogliamo porre alla base del nostro operare onde poter svolgere coscenziosamente il compito assegnato. Senza ombra di dubbio per una sezione del personale la filosofia corretta è quella che dice :l'uomo sta al centro dell'impresa e tutto l'operare e tutti gli intendimenti sono in funzione di questo fulcro.
In un elemento direttivo bisogna saper distinguere due settori nei quali parallelamente bisogna operare:

— l'uno il settore-esercizio (oggi) si applica e si amministra quanto è già stato anteriormente deciso;
— l'altro il settore-rinnovo (domani) ci si sforza di perfezionare sostanzialmente quanto è già in esercizio e si crea quanto si ritiene opportuno nella prospettiva di adeguarsi alle esigenze del futuro.

* Capo della sezione del personale istruttore allo stato maggiore dell'aggruppamento dell'istruzione.

Senza essere sconveniente e unicamente basandomi su situazioni settoriali concrete, oso esprimere l'opinione che per molto tempo, nell'ambito delle questioni del personale, ha avuto la preponderanza l'operare di carattere amministrativo-burocratico e che molto era teso a parare situazioni che si affacciavano di volta in seno all'attività dispositiva o di corto respiro. E' ovvio che l'operare reattivo non è il miglior modo per costruire in modo sistematico, anche perché gli impulsi scaturiscono da sequenze di problemi sia di dimensione che di sostanza molto variate. Ciò ovviamente non porta allo sviluppo di un'azione globale con nessi logici. In relazione con quanto esposto è facile immaginarsi che per anni ci si può muovere, malgrado che esistono direttive precise, in una cosidetta «politica del personale» che rimane però sempre ad uno stato elementare o embrionale. Sono fermamente convinto che l'amministrazione del personale deve diventare più agile nel senso di una più ragionevole decentralizzazione (compiti dei servizi) e sveltirsi nel senso di una riduzione sensibile di un certo numero di aspetti prettamente burocratici non produttivi. D'altra parte invece, è urgente imperativo che una politica centrale del personale deve sempre di più delinearsi (compito dello stato maggiore, per il fatto che l'agire nel settore-rinnovo gli è molto più congeniale).

Partendo dal presupposto che non si fabbrica il futuro con l'amministrare, abbiamo definito i campi d'azione della sezione ed in seguito stabilito in quali settori deve svolgersi in primo luogo l'azione di ricerca e di rinnovo.

La mancanza di personale

è il problema più scottante e perciò il più impegnativo e che attualmente deve stare al centro delle preoccupazioni di una sezione del personale. Nel nostro «sistema produttivo» abbiamo delle condizioni limite specifiche. In tutta la vita economica del paese il problema citato è presente (dall'agricoltura all'industria, fin su al settore terziario). Bisogna però rendersi conto che nella produzione «istruzione militare» siamo sottoposti a delle condizioni che troviamo difficilmente altrove: noi non possiamo assumere personale straniero, noi non possiamo fare né fusioni né associazioni, non possiamo diversificare o ridurre il pro-

gramma di produzione nell'intento di risparmiare capacità lavorativa o di diminuire l'onere imposto alle maestranze. Noi non possiamo usufruire dei vantaggi offerti da una meccanizzazione o dall'automazione.

Gli istruttori

che da diversi anni o da decenni sono impegnati nel servizio hanno continuamente sentito parlare di questa carenza di personale. Sono persuaso che in ben pochi rapporti tenuti da capi d'arma o di servizio non si abbia, sotto una forma o l'altra, accennato a questo problema. Tutte le misure singole o collettive che sono state escogitate durante numerosi anni, non hanno fatto altro che assicurare con sempre meno garanzia di successo il minimo indispensabile di personale istruttore onde far fronte agli obblighi imposti dalla — Tabella delle scuole — («programma di produzione») che anno per anno, con quasi fredda determinazione, impone un crescendo di giorni di servizio. Il Regolamento di servizio nella cifra 40 impone

la qualità dell'istruzione,

è chiaro che in questo campo, malgrado la carenza di personale, non sono ammissibili delle concessioni. Succede dunque che un primo aspetto del «momento della verità» è quello che l'istruttore balza da un'attività all'altra senza sosta, senza respiro con il risultato che con l'andare del tempo ne soffre fisicamente e ne risente moralmente. Dal punto di vista della politica del personale noi assistiamo per riflesso alla difficoltà di attuare una politica giudiziosa d'impiego, perché nel più dei casi la pianificazione dispositiva prende il sopravvento su quella a media scadenza. — E' indiscutibile che alla base delle nostre preoccupazioni ci sia il problema chiave del reclutamento del personale. — Partendo dal presupposto che tutto quanto è stato finora fatto è lodevole ma non atto a dare la soluzione, ci siamo imposti di concepire un'azione che pomposamente potrebbe essere denominata

«strategia per il rafforzamento del corpo degli istruttori».

Attualmente la sezione del personale lavora appunto in stretta collaborazione con enti e persone specializzate nel campo delle relazioni sociali, onde procedere ad uno studio atto a darci delle indicazioni utili

al fine di procedere ad una mobilitazione di mezzi e ad escogitare misure e metodi tendenti a definire una politica d'azione secondo i dettami più moderni nel campo della propaganda. Ci proponiamo nel corso del 1973 di passare ad un livello di azioni tattiche nel senso che si procederà nel settore dell'informazione con azioni combinate, al momento opportuno, con i mezzi propizi all'indirizzo di un pubblico scelto secondo criteri selettivi. Abbiamo inoltre l'intenzione di perfezionare, con corsi speciali della durata di un giorno, le conoscenze dei nostri comandanti di scuola nel campo delle tecniche moderne di assunzione di personale.
L'importanza di avere a disposizione del materiale di propaganda con alto contenuto informativo ci ha indotti, con la collaborazione di un gruppo di lavoro, a procedere all'edizione di un nuovo opuscolo illustrato che tratta la professione dell'istruttore. Diversi annessi potranno orientare debitamente coloro che desiderano avere informazioni dettagliate. Daremo particolare importanza alla rete distributiva del materiale menzionato. — L'altra conseguenza negativa della situazione «mancanza-personale + programma di produzione imposto», è quella che noi arrischiamo di cadere nel gravissimo errore di mettere

le esigenze di esercizio

in avanguardia e di trascurare o subordinare le esigenze del mercato delle conoscenze. Noi siamo responsabili che i nostri istruttori siano in grado di aumentare costantemente il loro patrimonio di conoscenze.
Noi riteniamo assolutamente indispensabile e doveroso nei confronti dei nostri collaboratori intraprendere con ferrea detereminazione un piano d'istruzione base da attuarsi in un numero limitato di anni, di istruzione permanente che si estenda per tutta la durata della vita professionale e di dare occasione (tempo e crediti) per permettere ad ognuno di arricchire il sapere a seconda delle inclinazioni personali. Noi oggigiorno spendiamo cifre ragguardevoli per l'istruzione dei nostri istruttori, però bisogna ammettere sinceramente che questo diritto all'istruzione è generalizzato solo in parte (relativamente pochi eletti usufruiscono dei crediti stanziati per l'istruzione permanente). Inoltre quanto si fa è in sostanza ancora troppo specifico (l'istruzione prettamente di carattere militare è troppo pronunciata, ciò va a discapito di

un aggiornamento delle conoscenze che dovrebbe estendersi negli altri campi: metodi di pianificazione, metodi di analisi di problema, cognizioni di statistica, ecc.).

Conoscenze di carattere

plurilaterale sono oggigiorno assolutamente necessarie onde essere in grado, come maestro militare, di affrontare problemi e situazioni che la vita professionale in seno ad un'armata di milizia pone. — In considerazione del fatto che per gli ufficiali istruttori già esiste la scuola militare di Zurigo, abbiamo ritenuto giudizioso iniziare i lavori per la creazione di una scuola per sottufficiali istruttori che avrà presumibilmente la durata di un anno (o due semestri). Sarà operante a partire dal 1975. Per questo scopo è stato lanciato un progetto, definiti gli obbiettivi da raggiungere e preparato l'istrumentario organizzativo confacente. Questi lavori si svolgono in stretta collaborazione con l'Istituto di pedagogia economica dell'università di San Gallo. Ci ripromettiamo di offrire ai nostri sottufficiali istruttori un corso d'istruzione che potrebbe essere nel nostro paese da considerare, sotto tutti gli aspetti, all'avanguardia nel campo dell'istruzione per adulti. Nel 1974, basandoci sulle esperienze acquisite, in particolare per quanto riguarda i procedimenti d'azione, s'inizieranno i lavori per ristrutturare integralmente l'istruzione degli ufficiali istruttori. E' plausibile pensare che nel 1977, al più tardi, il corpo degli istruttori avrà a disposizione dei piani e dei programmi d'istruzione base e permanente di ragguardevole validità. — Nel settore della politica di retribuzione si svolgono dei lavori tendenti a meglio valorizzare le capacità,

le inclinazioni e la formazione dei singoli.

Si tratta in primo luogo di rendersi conto se la contropartita monetaria da parte del datore di lavoro è effettivamente in armonia con il valore della prestazione o, se in caso contrario, quali correzioni, in che modo ed in quale misura, devono essere apportare. I lavori di analisi che vengono attuati in collaborazione con un istituto del politecnico federale di Zurigo assumono una particolare importanza per il fatto che ci permettono di scrutare in profondità in numerosi settori della nostra organizzazione del lavoro e sono in grado di fornirci preziose suggestioni

che ci permetteranno di dare una maggiore trasparenza in questioni che vanno dalle norme per la redazione di quaderni degli obblighi, alla creazione di elenchi di funzioni, alla definizione di profili di esigenze, fino alla possibilità di stabilire in futuro una vera e propria pianificazione della carriera in seno al corpo degli istruttori.

Un altro aspetto di somma importanza è quello del diritto d'inoltrare delle proposte per il miglioramento sia dei metodi, che l'organizzazione o quanto riguarda migliorie di carattere tecnico. Finora, forse speculando un po' sull'etica professionale, tante proposte formulate da istruttori venivano inoltrate per la via usuale dei rapporti di scuola o di corso. Questo modo di fare mette l'anonimato sulle idee espresse da una singola persona, e non comporta sovente nemmeno una espressione di stima e mai l'elargizione di un premio. Delle direttive specifiche per gli istruttori saranno emante nei primi mesi del 1973, si avrà così a disposizione un istrumento efficiente di motivazione.

Il sistema attuale di qualificazione del personale

subirà delle modifiche fondamentali onde poter, attraverso l'espressione scritta e non con il freddo linguaggio delle cifre (1—5), delineare in modo più conveniente e convincente l'apprezzamento nei confronti di una persona.

I problemi che riguardano il personale sono in un certo senso affascinanti per la loro varietà ed impegnativi per la loro estrema serietà, meritano di essere trattati con profonda accuratezza.

Dato che il trattamento di problemi nel settore del personale hanno anche grosse venature di carattere psicologico, è comprensibile che in tanti casi trascorrono settimane e mesi prima di avere dei risultati concreti; appunto nel settore in questione bisogna essere assai cauti con gli esperimenti.

Ciò che noi ci proponiamo di raggiungere si può anche formularlo in poche parole: migliorare il futuro dei nostri istruttori e fare di loro degli uomini sempre più felici.

Da «Schweizer Soldat» no. 2 - 1973