

<b>Zeitschrift:</b>	Allgemeine schweizerische Militärzeitung = Journal militaire suisse = Gazetta militare svizzera
<b>Band:</b>	81=101 (1935)
<b>Heft:</b>	8
<b>Artikel:</b>	Impostazione ed esecuzione di esercitazioni tattiche nel quadro del corso annuale di addestramento
<b>Autor:</b>	Frongia
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-13416">https://doi.org/10.5169/seals-13416</a>

### 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:** 26.01.2026

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

Es darf wohl gesagt werden, dass im Allgemeinen das Bemühen der Führer aller Grade vorhanden ist, den Untergebenen als solchen zu achten und ihn nicht durch taktlose Kritik verletzen zu wollen in seiner Ehre. Aber gerade dieses Bemühen führt manchmal zu Unklarheiten und dann zu unliebsamen Ueberraschungen. Wir wollen damit sagen, dass nicht die Wandlung von Kritik in Besprechung klare Kritik verunmöglichen soll. Wenn es auch in vielen Lagen verschiedene Lösungen gibt, so müssen doch z. B. Fälle, in denen ein Führer seine Truppe ohne genügenden Feuerschutz leichtfertig in feindliches Feuer befiehlt, als solche charakterisiert werden, eindeutig und deutlich. Aber es ist genau zu prüfen, ob das vor versammelten Untergebenen und, wenn ja, mit Namennennung zu geschehen hat. Wenn sich der Vorgesetzte zu letzterem entschliesst, so sollte ausschlaggebend, und zwar spürbar, nur die tiefe und ernste Sorge um das Kriegsgenügen sein.

Zum Schluss frage ich: ziehen wir im Ernst aus den Uebungen, die wir in den W. K. machen, die nötigen Konsequenzen, die uns weiterführen? Könnten nicht z. B. *die Besprechungen noch mehr als Brücke dienen zur Weiterbildung unseres Offizierskorps*, in der Richtung der Anregung zum genaueren Studium taktischer und anderer militärischer Probleme?

---

## **Impostazione ed esecuzione di esercitazioni tattiche nel quadro del corso annuale di addestramento**

Compilatore: ten. col. *Frongia*.

### *Premessa.*

Le esercitazioni tattiche formano parte essenziale e preminente del corso annuale di addestramento e si conformano nei loro procedimenti ai principii, scopi, metodi ai quali si inspira tutta l'attività addestrativa. Perciò esse, mentre costituiscono un tutto unico nelle finalità e nello sviluppo, devono essere viste nel quadro dell'intero corso ed alla luce del fine che esso si propone.

Per tale ragione si è ritenuto necessario premettere alle presenti notizie sulla impostazione ed esecuzione delle esercitazioni tattiche un cenno, sia pur sintetico, sull'intero corso addestrativo.

### *Il corso annuale di addestramento — finalità e metodi.*

#### I.

La varietà delle armi e dei mezzi che si impiegano oggi nel combattimento lo hanno reso complesso e difficile; esso esige

un accurato, saldo, continuo addestramento delle truppe ed in particolare dei quadri.

Tale addestramento richiede accurata organizzazione, intenso lavoro e adatti procedimenti; esso costituisce lo scopo preminente ed essenziale dell'attività dell'esercito.

L'addestramento si sviluppa in un corso annuale diviso in due cicli; il primo dei quali si svolge nel periodo autunno-inverno, il secondo nel periodo primavera-estate.

Nel primo ciclo, che si svolge per la maggior parte in guarnigione, si effettuano esercitazioni con le truppe e coi quadri. Le esercitazioni con le truppe comprendono di massima: esercitazioni di reggimento; esercitazioni di presidio ed interpresidiarie; escursioni invernali.

Le esercitazioni con i quadri sulla carta e sul terreno sono svolte nell'ambito del reggimento, della divisione e del corpo d'armata ed eventualmente di unità di ordine superiore.

Nel secondo ciclo si effettuano di massima solo esercitazioni con le truppe. Esso si sviluppa in due fasi; nella prima, che si svolge normalmente in guarnigione, si addestrano il soldato e le unità minori. A questo addestramento vien data somma importanza perchè costituisce la base indispensabile per l'addestramento delle unità di ordine superiore, il quale è iniziato solo quando quello delle unità di ordine inferiore ha raggiunto un certo grado.

Nella seconda fase, che si svolge in campagna, ed in montagna per le truppe alpine, si perfeziona l'addestramento delle minori unità e si compie quello delle unità di ordine superiore all'azione collettiva d'arma ed a quella di più armi in cooperazione.

Le esercitazioni che si svolgono in questa seconda fase comprendono: campi d'arma ed escursioni estive per le truppe da montagna; campi divisionali; esercitazioni complettive di artiglieria; esercitazioni di unità di ordine superiore alla divisione.

## II.

Tutte le attività addestrative sono coordinate e confluiscono in uno scopo unico: la preparazione al combattimento.

Esse, pur avendo finalità istruttive, sono permeate da un saldo contenuto educativo; e l'educazione morale più che costituire insegnamento a sè informa e ravviva tutta la educazione militare; si istruisce e al tempo stesso si educa con l'agire sulla formazione dei caratteri e col dare ad essi impronta militare.

E' prima cura e costante formare l'abitudine ad agire sempre sulla base di un ragionamento; per l'ufficiale tale esercizio assume rigore di metodo. Tale attività mentale è specialmente

stimolata durante le esercitazioni tattiche per abituare ad applicare con criterio le norme regolamentari e per formare quella capacità operativa che i moderni procedimenti di lotta richiedono.

In ogni circostanza viene messo in rilievo che la battaglia si vince con la convergenza di sforzi verso un fine unico, e che il successo premia soltanto la cooperazione.

Si vuole che tale convincimento abbia le sue radici nel campo istruttivo e che quadri e gregari siano messi in grado di apprezzare in ogni occasione il grande valore del reciproco appoggio, sia tra individui dello stesso reparto, sia tra reparti della stessa arma, sia tra reparti di armi diverse.

L'iniziativa intesa come libertà d'azione lasciata all'inferiore nell'ambito della sua competenza è considerata come un dovere; perciò, ogni atto di iniziativa è favorito, mentre grave colpa è fatta a chi ne abbia mancato quando essa era necessaria.

L'istruzione è, sempre che possibile, preorganizzata; la brevità delle ferme e la molteplicità degli insegnamenti impongono ritmi celeri e impiego intensivo del tempo. L'istruzione preordinata consente maggiore rendimento, economia di tempo, di forze et di mezzi; semplicità e regolarità di svolgimento. L'istruzione improvvisata anche dal più esperto istruttore non riesce così efficace come quella preparata metodicamente.

La gerarchia è rispettata anche nella istruzione.

Ciascun comandante risponde dell'educazione e dell'istruzione del suo reparto e perciò a tale responsabilità deve corrispondere una adeguata libertà nella scelta dei procedimenti.

Il superiore deve seguire senza intralcio l'andamento dell'istruzione, vigilare su di esso, coreggere errori o deviazioni, stimolare le attività, encomiare chi merita.

Nell'interno di ciascun reggimento il comandante ha piena autorità direttiva e di controllo; egli deve essere il più assiduo e premuroso maestro.

### III.

Si può dire che l'addestramento al combattimento si riduca, nella sua ultima assenza, all'addestramento delle unità fondamentali delle varie armi e a quello degli ufficiali.

Il primo comprende l'abilitazione del soldato all'azione individuale ed a quella collettiva nell'ambito delle minori unità. L'addestramento individuale è iniziato e portato a buon punto nei corsi premilitari; vi è anzi la tendenza a ottenere che l'istruzione premilitare dia all'esercito reclute che abbiano già completato tale addestramento compresa la specializzazione. Quando tale risultato sarà conseguito con la chiamata delle reclute potrà essere iniziato senz'altro l'addestramento di reparto.

L'istruzione della truppa è di massima organizzata per battaglioni e svolta nella sua parte essenziale per compagnia. In questa e nelle unità superiori la istruzione si completa attraverso una serie di esercitazioni svolte nella maggior parte in campagna. Tra le istruzioni di reparto quella relativa al combattimento ha importanza preminente; ad essa sono pertanto rivolte le cure maggiori cercando, sempre che possibile, di dare al soldato la sensazione dell'effettivo valore del fuoco elemento dominante nella battaglia.

Più complesso e più lungo è senza dubbio l'addestramento dei quadri; per essi la necessità di completare e perfezionare la preparazione professionale non ha fine. Il compito dell'ufficiale è oggi estremamente arduo; e la sua azione, mentre si svolge in condizioni di pericolo e di disagio, richiede soluzioni immediate di problemi difficili che investono grave responsabilità e che diventano sempre più complessi man mano che si sale nella gerarchia.

Ne consegue che l'ufficiale deve conoscere perfettamente l'impiego, la condotta e le forme di azione del reparto corrispondente al proprio grado ed avere una nozione chiara del modo di agire dell'unità in cui la propria opera è inquadrata e di quello delle altre armi che con essa più intimamente cooperano.

E' bensì vero che tale materia è contenuta nei regolamenti; ma essa consegue ed è profondamente influenzata da una serie di fattori, costanti per numero e natura, ma variabili caso per caso per entità e importanza relativa. Le norme regolamentari non hanno e non possono avere valore definito e categorico perchè ad esse manca la base prima di ogni regola, cioè la uniformità e la costanza dei casi che si vogliono disciplinare. Esse non possono scendere ad una casistica troppo minuta che comunque sarebbe inadeguata a tutte le contingenze della realtà; perciò devono limitarsi a considerare quei fattori che intervengono in tutti o nella maggior parte dei casi ed attribuire ad essi un valore medio che occorre ogni volta interpretare, completare o modificare per adattarlo ai singoli casi concreti.

Ciò ha potuto far credere a taluno che l'attitudine all'impiego delle forze sia una dote naturale e personale e che perciò ogni studio in materia sia inutile. Questa opinione che poteva forse essere giustificata in passato, quando le forme del combattimento erano semplici e l'armamento rudimentale, è oggi da condannare. La personalità e intelligenza nell'azione di comando hanno anche oggi una importanza che nessuno può negare; ma accanto ad esse vi è la parte tecnico-professionale la cui importanza tende ogni giorno ad aumentare; essa non esclude le prime ma ne costituisce la base necessaria ed in certo qual modo le completa e le perfeziona.

Non si possono oggi guidare truppe nel combattimento senza conoscere la tecnica del comando; essa sola può dare capacità operativa, attitudine a valutare rapidamente i termini del problema tattico, a risolvere razionalmente e a tradurre immediatamente in atto questa soluzione.

Se lo studio non basta a creare dei geniali comandanti, tuttavia è fuori dubbio che il sapere è indispensabile; esso affina l'intuito, genera sicurezza, conferisce attitudine alla decisione, consente di formare rapidamente ordini precisi, chiari e sintetici; giova in una parola a creare ed a formare l'uomo di azione.

Appunto a formare l'uomo d'azione, ad affinarne la capacità operativa tende l'addestramento dell'ufficiale. E poichè in guerra si tratta di fare e non di sapere, il metodo più idoneo è quello applicativo, che abitua fin dal tempo di pace ad affrontare e risolvere problemi concreti in modo che in guerra, ad onta dell'emozione della lotta, essi possano essere capiti e risolti quasi in virtù di una seconda natura acquisita e di una concezione spontanea e istintiva.

#### IV.

Il reggimento è la sede naturale della preparazione professionale dell'ufficiale; come si è detto, il colonnello deve essere il primo e il più efficace educatore ed istruttore.

Nel reggimento è possibile dare continuità di indirizzo alla istruzione, adeguare i programmi alla capacità professionale ed alle conoscenze già acquisite dagli ufficiali.

Il reggimento deve essere per gli ufficiali scuola e palestra: scuola in quanto l'ufficiale completa le sue cognizioni professionali ed altre ne aggiunge; palestra in quanto l'ufficiale con l'esercizio pratico vi acquista e perfeziona le sue attitudini di comando.

L'istruzione degli ufficiali, specie superiori, si estende, si completa e si approfondisce oltre i limiti del reggimento nelle esercitazioni di più armi ed in quelle di grandi unità.

L'ufficiale per esercitare degnamente le sue funzioni deve possedere una cultura generale e tecnico-professionale adeguata al proprio grado.

Tale cultura deve essere con cura assidua completata e sviluppata così da adeguarla ai doveri ed alle responsabilità sempre maggiori che l'ufficiale sarà chiamato ad affrontare col progredire nella scala gerarchica.

Occorre metodicamente indirizzare e coordinare le attività individuali così da determinare quella uniformità di vedute dalla quale si assurge alla disciplina delle intelligenze, disciplina di importanza somma tanto nel campo delle minori unità quanto in campo delle unità complesse.

La capacità professionale dell'ufficiale trova il suo primo fondamento, come si è già accennato, nella conoscenza della regolamentazione in genere, di quella relativa alla propria arma in ispecie. La conoscenza dei regolamenti si acquista con lo studio ragionato delle disposizioni regolamentari ma più ancora con la loro pratica applicazione. Per necessità di cose i regolamenti sono redatti in forma sintetica; in essi, si può dire, che ogni parola sia pesata ed abbia un determinato valore. La loro lettura riesce perciò laboriosa e la loro intima comprensione difficile, perchè richiede un continuo sforzo di riflessione, una esperienza ed una capacità di confronto che solo menti preparate da lungo studio sono capaci di compiere. Intuire lo spirito ed affermare la sostanza di un regolamento tattico con la semplice lettura di esso non è cosa che si possa pretendere dallo sforzo autonomo degli ufficiali, specie dei giovani. Nè giova il commento fatto a mezzo di conferenze. Per acquistare la intima, sostanziale conoscenza di un regolamento non c'è che un mezzo: applicarlo a casi concreti infinite volte; ma per far questo occorre molto tempo e soprattutto la guida costante dell'istruttore il quale, con una serie di esercitazioni pratiche, deve creare altrettanti casi concreti che diano modo di confrontare e variare le disposizioni astratte con la realtà contingente.

Le esercitazioni pratiche educano l'ufficiale al pronto esame delle situazioni, al sano raziocinio, alle decisioni tempestive e rispondenti al compito ricevuto; stimolano le facoltà intellettuali verso l'azione, sviluppano il senso tattico, creano l'abito della responsabilità.

Esse devono far parte di un programma organico definito in base alle nozioni che si intende impartire o alle lacune che occorre colmare. Giova risalire a gradi dai problemi più semplici a quelli più complessi e stabilirne gli scopi particolari per modo che il complesso raggiunga il fine istruttivo voluto. Le esercitazioni devono essere orientate prevalentemente alla guerra di movimento e di montagna al fine di sviluppare negli ufficiali le attitudini necessarie per ben condurre i reparti nei terreni più difficili anche per accidentalità topografiche e condizioni climatologiche.

### *Il problema tattico e il metodo per risolverlo.*

#### I.

L'azione di comando in combattimento si esplica sempre con un ordine che per le minori unità si concreta in poche disposizioni verbali o scritte, e per le maggiori, in un ordine di operazione.

Concretare in un ordine semplice, chiaro e completo ciò che si vuole è una delle cose più difficili; ma appunto per questo occorre esercitarvisi il più possibile; e anche se il comandante di

compagnia da il più delle volte gli ordini a voce, è utile, in sede addestrativa, obbligarlo a concretarli per iscritto. Ciò lo rende guardingo, lo obbliga a riflettere, lo abitua ad un maggior senso di responsabilità.

Un tempo, con la grande semplicità dei mezzi gli ordini potevano essere semplici, brevi, di facile redazione; con la complessità dei mezzi attuali è naturale che siano divenuti più lunghi e più complessi; e su ciò non sono possibili dubbi. Ma appunto per questo occorre ottenere che essi non diventino prolissi, che non contengano cose inutili o parole inutili.

## II.

L'ordine non è che l'espressione della volontà di chi lo emana; essa deve prima maturare nel suo animo e poi concretarsi in una espressione recisa e precisa. La genesi di questa volontà può essere più o meno rapida, a seconda dell'urgenza o dell'entità e natura del reparto che si considera, ma deve essere sempre conseguente ad un ragionamento; mai cervellotica o impulsiva.

Occorre perciò abituare l'ufficiale a ragionare e poi a condurre il ragionamento in modo logico e stringato e nel minimo tempo. Per raggiungere questi risultati conviene insegnargli un metodo e poi esercitarvelo con una serie di applicazioni a casi concreti contenute in limiti di tempo sempre più ristretti quali la pratica della sua azione di comando può imporre.

Stabilire un metodo per giungere a concretare col ragionamento una decisione logica è la cosa più difficile e nello stesso tempo la più importante del fatto addestrativo. In tale metodo si compendia buona parte dell'addestramento tattico di tutti i comandanti dai minori ai più elevati. E' pertanto necessario indicare in che cosa esso consista e poi vederne l'applicazione.

Come si è detto, l'azione di comando in combattimento implica la soluzione di un problema tattico che si presenta tanto più complesso quanto maggiore è il reparto che agisce; però il modo di impostarlo ed il metodo per risolverlo nella sostanza non cambiano.

Si tratta in primo luogo di analizzare tutti gli elementi che determinano il caso pratico che si considera; risalire poi da questa analisi ad una sintesi che deve conchiudersi nel concetto di azione; determinato questo concetto, dire come esso deve essere attuato e perciò ripartire i compiti, assegnare i mezzi, impartire le modalità esecutive; infine, considerato che l'attuazione di dati concetti urterà contro la volontà del nemico e dovrà plasmarsi alle vicende della lotta, garantire la possibilità del comando durante il combattimento.

Esaminiamo questi singoli punti.

III.

Il numero e la natura degli elementi del problema tattico sono costanti e si possono così sintetizzare: scopo da raggiungere, difficoltà da superare, mezzi per superarle. Questi elementi assumono un valore diverso per ogni singolo caso; bisogna perciò sapere caso per caso attribuire ad essi il valore contingente. Scopo e mezzi disponibili sono noti, mentre la natura e l'entità delle difficoltà da superare non sono mai interamente conosciute. Bisogna perciò, partendo da quel che è noto, giungere con lavoro d'interpretazione e di deduzione, a determinare quanto non è ancora conosciuto. Tale lavoro sbocca nella enunciazione di un concetto d'azione.

IV.

Nel concetto d'azione sta tutta la parte soggettiva della soluzione del problema; molte volte esso è influenzato da una speciale sensazione dell'ambiente e dal particolare temperamento dell'individuo e può anche talvolta non trovare appoggio del tutto in dati di fatto concreti, evidenti, dimostrabili. Perciò, salvo il caso di grossolani errori nell'apprezzamento dei fatti, può essere accettato qualsiasi concetto d'azione. Si pretende solo che:

— il concetto sia semplice e adeguato all'unità che si considera; esso può anche ridursi alla semplice scelta della direzione in cui lo sforzo deve essere fatto; tale scelta, se fatta bene, implica una esatta interpretazione del terreno, la conoscenza delle capacità di azione del reparto e soprattutto una logica valutazione delle possibilità del nemico. Se ciò è stato fatto, non importa se il concetto d'azione che ne deriva è di una semplicità primordiale; tanto meglio anzi perchè in guerra riescono meglio le cose semplici.

— il concetto di azione sia nettamente e sinteticamente espresso così da non dar luogo a dubbi; ciò ha una ragione addestrativa, ma anche morale, in quanto dire chiaro e netto quello che si vuole richiede matura riflessione e coraggio delle proprie decisioni e delle proprie responsabilità. Così insegnando si educa.

V.

Formulato il concetto d'azione bisogna stabilire come deve essere tradotto in atto, ossia procedere all'assegnazione dei compiti e dei mezzi in modo da ottenere che lo sforzo coordinato dei vari elementi conferisca unità all'azione e che l'idea fondamentale della manovra si attui senza modificazioni o deviazioni.

Anche qui affiora lo scopo educativo. Si pretende che la sostanza del concetto d'azione rimanga inalterata non solo per costringere gli ufficiali a riflettere attentamente prima di decidere, ma soprattutto per reagire alla tendenza di cambiare idea

alla prima difficoltà. In combattimento non vi è peggior cosa che pentirsi, cambiare o modificare la primitiva decisione. I dubbi, le incertezze, i pentimenti affievoliscono e disperdon le energie, attenuano gli impulsi, disperdon le forze.

Un'altra cosa si pretende perchè anch'essa interferisce nella questione educativa, ed è la misura nell'assegnare i compiti. Non si deve affidare ad una unità un compito se non si è certi che essa lo può eseguire.

Per una equa assegnazione di compiti occorre una conoscenza precisa delle possibilità dei mezzi che si mettono in azione. Però tali possibilità non sono molte volte esattamente determinabili perchè su di esse influiscono, oltre che elementi materiali, elementi di carattere morale difficilmente valutabili e che vanno dal temperamento dei comandanti allo stato d'animo delle truppe. D'altra parte, la capacità del mezzo deve essere sempre considerata in relazione al nemico che si ha di fronte, di cui spesso riesce difficile apprezzare il valore.

Questo punto del problema tattico è pertanto quello che meglio si presta ad una approfondita discussione, che offre le maggiori possibilità di insegnamento, e che dà modo di valutare le capacità, e perfezionare l'attitudine al comando.

## VI.

Assegnati i compiti e attribuiti i mezzi si fissano i limiti di tempo e di spazio entro i quali i compiti stessi devono essere eseguiti, ossia si disciplinano e coordinano gli sforzi in modo da trarne una risultante unica.

Con ciò l'ordine potrebbe considerarsi completo, lasciando agli esecutori di determinare, entro i termini predetti, le modalità dell'azione. In pratica ciò non può sempre avvenire perchè la necessità di coordinare l'azione fra reparto e reparto, tra fanteria e artiglieria, fra fuoco e movimento, obbligano talvolta a precisare in parte anche le modalità d'azione.

In ogni modo, la discussione su questo punto può svolgersi su basi concrete perchè quasi sempre essa si impernia, non su apprezzamenti soggettivi, ma su dati di fatto positivi. In genere si tratta di misurare distanze, calcolare tempi, scegliere direzioni, indicare posizioni, controllare gittate, verificare le possibilità del tiro ecc.

Stabilire le modalità d'azione è compito che più di ogni altro richiede una qualità di grandissimo valore ed è la facoltà di immaginazione; chi sa immaginare vede il terreno di manovra in funzione delle operazioni che vi si devono svolgere e istintivamente pensa e decide come se fosse di fronte alla realtà. Esso è quindi in grado di prevedere e provvedere in precedenza a determinati

avvenimenti, e di rendersi conto delle difficoltà che l'esecuzione dei suoi ordini potrà incontrare.

Sta il fatto che molti errori si eviterebbero se fosse possibile ripetere un dato atto del combattimento o qualche fase di esso. Orbene, chi ha immaginazione si trova all'incirca nella condizione di chi ripete una cosa già fatta. Immaginare è prevedere, è perciò virtù necessaria in tutti, ma indispensabile in chi è investito di alta responsabilità di comando. Bisogna perciò fare di tutto per sviluppare una qualità così preziosa.

Stabilito il concetto d'azione, ripartiti i compiti ed assegnati i mezzi e determinate, in quanto è necessario, le modalità d'azione, il problema tattico può dirsi risolto e può essere concretato in un ordine di operazione. Ma poichè del problema non si conoscono tutti i fattori e poichè questi hanno un valore continuamente mutevole, la migliore delle concezioni e l'ordine più perfetto sono ben lungi dall'assicurare il successo. L'azione di comando diventa veramente difficile dal momento in cui dalla concezione si passa all'esecuzione, non solo per le difficoltà insite in questa, ma anche perchè il fatto imprevisto interviene sempre e obbliga spesso a modificare le primitive disposizioni per adattarle agli avvenimenti. L'azione di comando implica da un lato la conoscenza immediata degli avvenimenti, dall'altro rende necessaria la possibilità di diramare ordini.

Collegarsi significa da un lato fornire a chi deve decidere gli elementi per la sua decisione, dall'altro saper prendere una decisione e impartirla in modo netto e inequivocabile; significa tempestivo intervento per guidare e correggere. Il collegamento è perciò ritenuto funzione di comando di altissima importanza; esso, prima di essere un atto materiale, è un fatto intellettuale e morale che si realizza con la disciplina delle intelligenze, col cameratismo tattico, col senso della responsabilità.

Si insiste, perciò, non solo per ottenere un logico impiego dei mezzi di trasmissione, ma soprattutto per abituare tutti a valutare esattamente e realisticamente una situazione ed a formularla in modo conciso e chiaro. Con un'assidua cura si crea l'abitudine ad adoperare una terminologia propria, a riferirsi con esattezza e senza incertezze ai punti del terreno, a distinguere fra quello che è un fatto assodato e quello che è un apprezzamento personale.

## VII.

Riassumendo: per comandare truppe in combattimento occorre possedere la capacità intellettuale e professionale necessarie per risolvere i problemi tattici che il comando impone, ed avere la forza morale di tradurre in atto la decisione ad onta delle difficoltà della lotta. E' ben vero che le qualità di carattere

devono nel comandante essere preminenti rispetto a quelle intellettuali e professionali; ma queste sono sempre necessarie e completano le prime perchè la coscienza di sapere si tramuta in fiducia nell'operare.

L'azione di comando si estrinseca sempre in un ordine che può essere formulato con poche disposizioni verbali o in un documento scritto più o meno complesso a seconda dell'unità che agisce. Nella capacità di formulare ordini si rivela buona parte dell'attitudine al comando. Di qui l'importanza dell'ordine di operazione, della sua concezione logica e della sua redazione ordinata e concisa. La concezione non può derivare che dall'abitudine ad impostare razionalmente problemi tattici e a logicamente risolverli. Poichè la natura dei problemi tattici rimane sempre pressochè la stessa, è possibile indicare un metodo per concretare e redigere l'ordine di operazione. Questo metodo si può riassumere nei seguenti punti:

- analizzare tutti gli elementi del caso concreto attribuendo ad essi un valore relativo e contingente;
- risalire da questa analisi alla sintesi che si concreta in un concetto d'azione;
- assegnare sulla base di questo concetto i compiti parziali ed i mezzi per eseguirli;
- stabilire le modalità d'azione per coordinare le singole azioni nello spazio e nel tempo in vista dello scopo ultimo;
- garantirsi la possibilità di comandare per condurre l'azione in armonia con le mutevoli situazioni del combattimento;
- stabilire e coordinare l'impiego di tutti gli elementi che pur non intervenendo direttamente nella lotta la consentono e l'alimentano.

### *Esercitazioni tattiche con i quadri e con le truppe.*

#### I.

Le esercitazioni tattiche mirano a sviluppare quella capacità professionale abitudinaria, che solo si acquista con la lunga pratica, e che consente, nei momenti di maggiore gravità ed urgenza, di prendere quasi istintivamente la decisione più opportuna.

Le esercitazioni tattiche sono svolte con i quadri e con le truppe che, però, negli scopi e nello sviluppo, si integrano e si completano.

Esse si differenziano in qualche particolare di organizzazione e di esecuzione, ma ciò non vuol dire che con le une si studino e si risolvano problemi diversi o con diversi metodi di quelli che si affrontano con le altre; finchè si può, giova anzi svolgere le stesse esercitazioni prima con i quadri sulla carta e sul terreno e poi con le truppe.

Le esercitazioni con i quadri mirano in particolare a perfezionare l'istruzione dell'ufficiale, ad approfondire questioni tecniche, a sviluppare in lui la capacità a prendere decisioni logiche ed a concretare queste in ordini chiari e concisi.

Esse servono anche per esaminare e approfondire problemi che non si possono sviluppare con le truppe.

Le esercitazioni con le truppe consentendo l'effettivo esercizio del comando, ed in parte il controllo delle decisioni prese, rappresentano il mezzo più efficace per l'addestramento dei quadri e delle truppe; con esse si completano, talvolta, le esercitazioni con i quadri.

Le esercitazioni tattiche possono essere a partito unico contro nemico segnato con alcuni elementi, od a partiti contrapposti.

Il primo sistema consente di conciliare le esigenze dello addestramento con l'economia di forze e di meglio perseguire un dato scopo addestrativo col seguire minutamente le operazioni di un solo partito rappresentato.

Il secondo sistema permette di svolgere le esercitazioni in condizioni di maggiore verosimiglianza e favorisce la realizzazione dell'imprevisto, e conseguentemente l'esercizio dell'iniziativa da parte dei comandanti di ogni grado.

## II.

Le esercitazioni con le truppe e con i quadri devono essere svolte sulla base di un programma organico che assicuri un progressivo e graduale sviluppo dell'addestramento.

Al conseguimento di tale scopo è rivolta in primo tempo l'attività dei comandanti di reggimento, coordinata da quella dei superiori comandi; in secondo tempo l'attività di questi ultimi che completano l'istruzione svolgendola in una sfera più ampia.

Nello svolgimento del programma addestrativo il comandante di reggimento deve:

— determinare esattamente lo scopo di ogni singola esercitazione ed i limiti del suo sviluppo;

— procedere gradualmente dallo studio di facili e semplici problemi d'impiego interessanti situazioni definite, a problemi più complessi riflettenti situazioni meno definite ed unità di ordine più elevato;

— improntare le varie esercitazioni alla maggiore possibile verosimiglianza;

— indirizzare l'attività dei quadri a conseguire una sempre maggiore prontezza di esame e di decisione.

Ciascuna esercitazione è organizzata e diretta nel suo svolgimento da un direttore dell'esercitazione; di norma questo è il

comandante dell'unità superiore a quelle che si considerano nell'esercitazione stessa.

Poichè però le esercitazioni devono anche servire a preparare gli ufficiali alle funzioni di direttore, alcuni di essi possono essere chiamati a collaborare col direttore stesso nello studio, nell'organizzazione e nello svolgimento della manovra.

### III.

Il direttore sulla base del programma prestabilito:

- precisa lo scopo addestrativo, ossia quale insegnamento concreto e specifico vuol conseguire;
- sceglie il terreno che si presti al conseguimento di tale scopo;
- concreta un tema che consenta di esaminare la questione che interessa;
- svolge l'esercitazione coi quadri o con le truppe oppure prima con i quadri sulla carta e sul terreno e poi, se occorre, con la truppa.

Lo scopo della esercitazione è fissato dal programma di addestramento; può anche essere suggerito da lacune od incertezze riscontrate durante l'attuazione di precedenti esercitazioni, o da questioni di particolare difficoltà o interesse.

Lo scopo deve essere fissato con chiarezza, determinato e circoscritto: ad es.: battaglione in avvicinamento; gruppo in appoggio; squadrone in esplorazione ecc.

La scelta del terreno è fatta in armonia con lo scopo addestrativo a cui si tende.

E' necessario che gli ufficiali si abituino ad apprezzare le caratteristiche del terreno e le influenze che ne derivano sull'impiego e sul rendimento delle armi e dei mezzi; si cerca perciò di impostare le esercitazioni su terreni differenti per forme e copertura, conferendo particolare importanza a quelli montuosi e boscosi.

Il tema deve comprendere per ciascun partito i seguenti elementi di base: un supposto; una situazione particolare dell'unità che si suppone in manovra e, limitatamente a quanto occorre conoscere o è verosimile che si conosca, la situazione del partito avversario; l'ordine dell'autorità superiore.

Tali elementi sono normalmente dati per iscritto; nelle esercitazioni delle minori unità possono però essere dati verbalmente.

Il supposto è di massima comune ai due partiti; deve tracciare le linee d'insieme della situazione generale e caratterizzare l'ambiente nel quale deve svolgersi l'azione delle unità di manovra. Il supposto deve essere semplice e limitato alle indicazioni

necessarie per inquadrare la particolare azione da svolgere: non deve partire da avvenimenti a grande raggio e tanto meno considerare problemi strategici.

La situazione particolare deve precisare la situazione in atto delle unità da impiegare nel quadro di quella dell'unità immediatamente superiore, delle laterali, e di quella nota o presunta del nemico. Sul partito nemico conviene fornire, o la indicazione delle informazioni avute da varie fonti, o gli elementi per ricostruire almeno nelle linee essenziali, la sua situazione particolare: tali informazioni devono essere date con misura così da non scostarsi dai limiti della verosimiglianza.

In alcuni casi si precisa invece la situazione indicando su un grafico la dislocazione dei vari elementi in un determinato momento.

L'ordine dell'autorità superiore deve far conoscere al comandante di ogni partito: gli intendimenti del comandante superiore nei riguardi dell'azione complessiva; il compito particolare dell'unità di manovra; le disposizioni intese a coordinare la azione di quest'ultima unità con quella delle altre armi, delle unità laterali e dei servizi.

Tale ordine è dato normalmente sottoforma di ordine di operazione e viene riportato nel tema nella sua integrale redazione, salvo a prescindere da argomenti non direttamente connessi con l'esercitazione ma che pur sono da enumerare per memoria.

Talvolta, tuttavia, si può ricorrere ad uno stralcio che racchiude la parte dell'ordine necessaria per lo sviluppo della esercitazione.

E' utile, e in molti casi si effettua, una riunione preliminare per il commento del tema e per chiarire lo scopo che l'esercitazione si propone. Essa può anche servire per controllare se il tema è bene impostato e redatto, in quanto gli esecutori con richieste di chiarimenti o con obiezioni possono richiamare l'attenzione su eventuali errori o lacune che fossero sfuggite nella impostazione del tema stesso e che è necessario eliminare.

Gli elementi di base del caso concreto di cui si è fatto cenno sopra devono essere definiti tenendo presente le caratteristiche di impiego delle varie armi e la diversa complessità della esercitazione. All'uopo:

— per l'artiglieria l'impiego è sempre considerato in cooperazione con l'azione della fanteria: la situazione particolare ed i compiti dell'artiglieria sono perciò tracciati nel quadro dell'azione dell'unità di fanteria, a favore della quale l'unità di artiglieria deve agire. I problemi tecnici applicativi che ne derivano sono studiati e trattati a fondo allo scopo di vagliare la soluzione tecnicamente più rispondente alle necessità tattiche del momento;

— per le unità del genio il tema prende le mosse da una situazione tattico-logistica e considera l'impiego delle unità stesse in relazione alle necessità derivanti da tale situazione;

— per le unità celeri il supposto si sviluppa proporzionalmente all'ambiente in cui tali unità sono chiamate ad agire; mentre le notizie sulla situazione nemica sono di massima più generiche ed incomplete che non per le unità delle altre armi;

— i mezzi aerei sono, sempre che possibile, impiegati o almeno considerati presenti nelle esercitazioni delle grandi e delle piccole unità, per il servizio di ricognizione aerea, di osservazione di artiglieria, di collegamento;

— i servizi sono sempre considerati in tutta la loro importanza per i continui legami esistenti tra l'andamento delle operazioni ed il funzionamento dei servizi stessi.

A seguito del tema vengono, ove necessario, indicati i compiti degli ufficiali e le prescrizioni per lo svolgimento dell'esercitazione.

#### IV.

La soluzione del problema spetta al comandante dell'unità in manovra. Questi deve innanzi tutto individuarne gli elementi; successivamente apprezzarne il valore sia assoluto che relativo. Tali elementi sono di massima:

- compito dell'unità da impiegare;
- mezzi a disposizione;
- nemico;
- terreno d'azione.

Il compito costituisce l'elemento preponderante; esso deve essere esaminato in relazione agli ordini e intendimenti della autorità superiore, alla situazione particolare in atto ed al compito delle unità contigue.

L'esame dei mezzi, esteso anche a quelli che possono essere assegnati extra organico, deve tener conto della loro efficienza materiale e delle possibilità medie in fatto di valore morale: salvo che particolari elementi non permettano di scostarsi da questi dati di valutazione media.

Il contegno ed i presumibili intendimenti nemici sono di difficile valutazione quando le informazioni fornite dal tema siano poco esplicite. In questo caso all'incertezza delle informazioni supplisce il comandante che formula attraverso l'esame ponderato degli elementi noti e di quelli logicamente presumibili le ipotesi più probabili con speciale riguardo a quella più pericolosa. Su tale ipotesi si baserà la decisione; da ciò l'importanza di una giusta valutazione della situazione.

L'esame del terreno è fatto in stretta relazione al compito ed alla situazione sotto il duplice aspetto della quantità di forze impiegabili e delle possibilità di azione delle medesime da parte dei due partiti e deve essere esteso a tutta la zona di probabile sviluppo dell'azione; tale esame ha luogo sovente sul terreno stesso o dopo averlo riconosciuto.

La soluzione del problema è concretata dal comandante in una decisione che viene tradotta in ordini scritti o verbali alle unità dipendenti.

Nella discussione il direttore non deve censurare, emettere verdetti, imporre soluzioni personali; e tanto meno attenersi rigidamente alle norme regolamentari od a schematismi aprioristici. Il problema tattico non è un problema matematico: esso può ammettere più soluzioni tutte accettabili: non si deve pretendere che ci sia una sola opinione od una sola soluzione e che tutte le altre siano errate; l'essenziale è che partendo dai termini del problema si giunga mediante un ragionamento logico ad una conclusione razionale, che questa conclusione conduca all'impiego dei mezzi corrispondente alle loro caratteristiche ed allo scopo da raggiungere. Perciò, le varie soluzioni devono essere esaminate singolarmente ed in confronto fra di loro, attraverso i criteri che le hanno determinate e soprattutto alla stregua delle pratiche possibilità esecutive.

Scaturiranno da questo esame e da questo confronto diversità di apprezzamenti della situazione, criteri di impiego discutibili o censurabili, disposizioni più o meno conformi alle norme regolamentari, errori od improprietà nella redazione degli ordini, argomenti tutti che daranno luogo ad animate discussioni.

Tali discussioni sono molto utili; in esse s'impara più che non studiando a memoria interi regolamenti, giacchè il dibattito appassiona gli interlocutori, li obbliga a ragionare, li costringe a controllarsi, a riflettere, li abitua a esprimersi con chiarezza e proprietà. Naturalmente occorre che il direttore sappia mantenere la discussione nella giusta rotta senza deviazioni o divagazioni, concludendo a momento giusto in modo deciso e definitivo.

Attraverso le discussioni provocate dalle successive fasi del lavoro, sulla carta e sul terreno, lo studio del problema tattico giunge a compimento e la sua soluzione almeno nelle sue linee generali si concreta.

Se questa soluzione non lascia dubbio alcuno, se attraverso i vari dibattiti si è giunti a conclusioni che soddisfano anche gli spiriti più esigenti l'esercitazione può essere conclusa. Se al contrario le conclusioni non hanno del tutto convinto, si può, ove se ne abbia la possibilità, far svolgere l'esercitazione con la truppa. Ciò sarà più spesso utile quando si tratta dell'impiego di piccole

unità. Per le unità di ordine superiore il problema cessa di essere prevalentemente pratico e di esecuzione per acquistare valore concettuale. I comandanti delle maggiori unità possono perfezionarsi nel comando anche per virtù di studio non solo con l'esercizio pratico di esso. Poichè con lo studio sulla carta e sul terreno, e soprattutto con la discussione la parte concettuale del tema è stata approfondita ed esaminata, sarà sufficiente eseguire con la truppa solo quegli speciali atti di manovra sui quali in sede teorica non sia stato possibile giungere a conclusioni definitive.

Con questo sistema l'esercitazione pratica, acquistando carattere di esperimento pratico, si vivifica e provoca l'interessamento, e con esso, il contributo personale di tutti.

## V.

Le esercitazioni con le truppe abbracciano l'istruzione dei soldati, l'istruzione dei quadri e l'istruzione dei reparti: triplice attività che compendia tutto l'addestramento.

Come deve essere condotto l'addestramento dei reparti è detto nei singoli regolamenti d'arma; per quanto concerne i quadri, le esercitazioni con le truppe mentre consentono ai comandanti di ogni grado l'esercizio effettivo del comando, danno loro modo di effettuare accertamenti e controlli altrimenti non possibili, di stabilire in pratica il tempo necessario per le varie operazioni, le relazioni fra tempo e spazio, le difficoltà di funzionamento dei collegamenti e dei servizi, a seconda del terreno e dell'ambiente ecc.; elementi tutti che costituiscono la base della tecnica operativa.

Per raggiungere in pieno lo scopo, l'ideale sarebbe di poter compiere numerose esercitazioni con reparti sul piede di guerra e con ampia disponibilità di mezzi e varietà di terreno. Ciò non è possibile se non nei due o tre mesi del periodo estivo. Poichè la possibilità di eseguire esercitazioni del genere non sono molte, occorre sforzarsi di trarne il massimo utile. E' necessario innanzi tutto che esse siano eseguite con quadri e truppe perfettamente addestrati; fare esercitazioni con quadri che non conoscono l'impiego dei mezzi e con truppe non perfettamente istruite nel meccanismo tattico delle minori unità è lo stesso che sciupare tempo e occasioni preziose; è come fare la prova della rappresentazione prima di aver studiata la parte.

Le esercitazioni con le truppe comprendono: esercitazioni d'arma ed esercitazioni di più armi.

Le esercitazioni d'arma rappresentano il campo più fecondo per l'addestramento dei reparti e per la preparazione dei quadri alle funzioni di istruttore e di comandante. Esse si svolgono essenzialmente nell'interno del reggimento e si effettuano tanto nel primo quanto nel secondo ciclo. I criteri ai quali dette eser-

citazioni si informano, nonchè lo sviluppo che assumono sono in diretta relazione con le caratteristiche delle varie armi.

Sono anche comprese tra le esercitazioni d'arma le escursioni invernali delle varie armi e delle truppe alpine, le esercitazioni completive per l'artiglieria.

Le escursioni invernali delle varie armi rispondono al concetto di addestrare le truppe a muovere nel cuore dell'inverno e far loro conoscere le condizioni di movimento, di vita e operative in montagna nella stagione invernale.

Le escursioni invernali delle truppe alpine hanno lo scopo di:

— addestrare i quadri al comando delle unità nelle varie contingenze della guerra invernale, dando ad essi larga conoscenza della montagna, delle sue difficoltà e pericoli e delle previdenze necessarie per superarli;

— di allenare i reparti alla guerra invernale abituandoli a vivere, muovere e combattere nelle più difficili condizioni di clima e di terreno.

Le esercitazioni completive di artiglieria hanno lo scopo di consentire:

— ai comandi di C. A. e di divisione di esercitare il loro comando in un supposto caso concreto, avendo soprattutto di mira l'impiego dell'artiglieria in cooperazione con la fanteria;

— ai comandi dell'arma di artiglieria di perfezionare il loro addestramento nella soluzione dei problemi tattici e tecnici riferentesi all'impiego del fuoco.

Compiuto nell'ambito reggimentale l'addestramento d'arma dei reparti, le esercitazioni di più armi tendono a sviluppare con più ampia prospettiva la preparazione al combattimento tenendo conto dei legami esistenti fra le varie armi e della necessità assoluta della convergenza dei loro sforzi. In queste esercitazioni tutto è specialmente indirizzato verso la pratica della cooperazione: le stesse questioni d'impiego delle singole armi — che pure in queste esercitazioni trovano appropriato sviluppo — hanno sempre di mira il costante coordinamento dei mezzi e l'armonico sviluppo degli sforzi.

L'unità più adatta per lo svolgimento di tali esercitazioni è la divisione: prima unità nella quale si trovano organicamente riunite sotto uno stesso comando le varie armi.

Ma la stessa complessità del problema della cooperazione, la molteplicità delle questioni che si connettono, i limiti di tempo imposti all'addestramento della divisione riunita rendono necessario procedere per gradi, svolgere cioè esercitazioni preparatorie in ambito più ristretto, ma pur idoneo a mettere le basi della cooperazione fra arma e arma.

A queste finalità rispondono le esercitazioni d'insieme a partito unico od a partiti contrapposti di minori unità delle varie armi, le quali si propongono la soluzione di problemi semplici di cooperazione tattica, segnatamente nei riguardi della fanteria e dell'artiglieria.

Dette esercitazioni che valgono anche come perfezionamento e sintesi dell'addestramento tattico di arma, si effettuano tanto nel primo ciclo mediante esercitazioni presidiarie ed interpresidiarie, quanto nel secondo ciclo durante le esercitazioni di campagna.

Le esercitazioni di divisione hanno lo scopo di fondere in un tutto unico l'azione delle armi e dei servizi organicamente od eventualmente assegnati alla divisione: esse sono perciò caratterizzate dallo studio dei maggiori problemi di carattere tattico e di quelli di carattere logistico, relativi al movimento, alla sosta, al funzionamento dei servizi della grande unità.

Le esercitazioni di unità di ordine superiore alla divisione sono stabilite di volta in volta e si svolgono per lo più alla fine del periodo estivo.

L'organizzazione di una esercitazione con le truppe comporta disposizioni preliminari, tra le quali sono essenziali:

- la costituzione delle unità di manovra e la determinazione delle forze destinate a rappresentare il nemico;
- la determinazione della situazione iniziale delle truppe e dei servizi e dell'ordine di operazione per l'inizio dell'esercitazione;
- le prescrizioni per lo svolgimento dell'esercitazione.

Allo scopo di creare le condizioni più favorevoli per un razionale sviluppo dell'esercitazione si cerca di dare alla costituzione delle unità di manovra, per quanto possibile, la formazione di guerra.

La situazione iniziale delle truppe e dei servizi e l'ordine di operazione per l'inizio dell'esercitazione sono compilati con i criteri già esposti.

Le prescrizioni per lo svolgimento dell'esercitazione vertono di massima sui seguenti argomenti:

- compiti del personale non inquadrato;
- modalità per il trasferimento nella zona dell'esercitazione;
- organizzazione e funzionamento dei servizi durante l'esercitazione;
- costituzione organica, armamento, equipaggiamento, disciplina delle truppe;

— eventualmente — nelle esercitazioni continuative — operazioni da svolgersi nelle varie giornate;

— documenti da tenere a giorno e da presentare al termine dell'esercitazioni dai vari comandi.

## VII.

L'esercitazione può iniziarsi con una riunione preliminare e svolgersi attraverso successive fasi rispondenti a necessità addirittura. In tal caso lo svolgimento delle singole fasi è predisposto e disciplinato dal direttore.

Tuttavia talvolta potrà convenire di dare all'esercitazione sviluppo continuativo col concedere libertà di azione ai comandanti delle unità di manovra, curando in ogni caso che sia contenuto in giusti limiti lo sforzo della truppa.

L'opera del direttore durante lo svolgimento dell'esercitazione si esplica soprattutto nel quadro generale dell'azione e si concreta nelle disposizioni per stabilire la situazione risultante al termine di determinate operazioni e per apportare alla situazione stessa mutamenti improvvisi che richiedono nei comandanti rapide decisioni.

Sono di pertinenza del direttore gli ordini per la interruzione e quelli per il termine dell'esercitazione.

L'azione del direttore trova efficace ausilio nell'opera dei giudici di campo.

I comandanti delle unità di manovra devono mantenere l'azione delle rispettive unità nel campo della maggiore possibile verosimiglianza, esplicando la loro azione di comando in base ad ordini scritti o verbali dei quali deve rimanere traccia.

Le riunioni per esaminare e discutere l'azione svolta dai vari comandanti e le modalità esecutive d'impiego delle varie armi, sono tenute dal direttore dell'esercitazione, sempre che possibile, sul terreno, sia durante lo svolgimento dell'esercitazione sia alla fine di essa.

Si evitano per quanto è possibile riunioni improvvise, o con tempo limitato o al termine di giornate particolarmente faticose.

Il direttore stabilisce quali ufficiali debbono intervenire a queste riunioni.

Ad integrazione e complemento delle questioni trattate dal direttore dell'esercitazione, gli ufficiali intervenuti alle riunioni esaminano a loro volta con gli ufficiali dipendenti l'azione delle rispettive unità.

## *Conclusione.*

## VIII.

Forse non sarà del tutto inutile concludere queste note col mettere in evidenza i punti fondamentali ai quali s'informa tutta

l'attività addestrativa ed in specie la condotta delle esercitazioni tattiche:

— la riuscita del combattimento dipende oltre che dai fattori morali, che sono preminenti, dalla capacità di comando dei quadri e da quella esecutiva delle truppe;

— la capacità di comando comprende l'attitudine all'impiego dei reparti ed alla condotta dell'azione;

— per bene impiegare i mezzi di cui si dispone occorre anzitutto conoscerne le caratteristiche, poi lo spirito delle norme che ne regolano l'azione, e infine, soprattutto, avere la capacità di risolvere razionalmente un problema tattico in cui quei mezzi dovranno agire secondo quelle norme;

— lo studio di un problema tattico, vasto o modestissimo che sia, si conclude sempre in un ordine di operazione; questo può concretarsi in pochi ordini od in un piano di operazione; perciò capacità di impiego significa in primo luogo capacità di concepire e di concretare un ordine di operazione logico.

Ne consegue che le più grandi cure devono essere dedicate per insegnare un processo logico di concezione e di redazione dell'ordine di operazione.

Con l'ordine di operazione si supera la fase concezione. Resta la fase attuazione; unico mezzo per realizzarla le esercitazioni pratiche; con esse si completa anche la conoscenza del mezzo e delle norme regolamentari.

Le esercitazioni pratiche ideali sono quelle che si fanno con le truppe; poichè le occasioni di impiegare la truppa sono ridotte, bisogna sfruttarle al massimo grado cercando di imparare da esse solo quello che non si può imparare per altra via. Questa via è rappresentata dalle esercitazioni con i quadri fatte sulla carta e sul terreno. In conseguenza, le esercitazioni con i quadri e con le truppe non devono essere differenziate, ma costituire un tutto unico; ogni esercitazione deve essere, sempre che possibile, impostata e risolta sulla carta e sul terreno, controllata con le truppe nei suoi punti più importanti e controversi.

Però quando anche, seguendo questo od altro procedimento, si siano messi in grado i comandanti di saper studiare razionalmente e risolvere logicamente un problema tattico, non si può dire che con questo essi siano in grado di superare tutte le difficoltà che il comando in combattimento comporta.

A fianco delle cognizioni che danno la capacità professionale, a fianco delle virtù di cuore che consentono serenità nel pericolo, vi è ancora qualche cosa che non è sapere e non è coraggio e che nessuno può insegnare; è l'istinto naturale che fa amare la lotta per la lotta, che induce ad affrontarla con volontà aggressiva e che per virtù di intuito la guida per le vie della vittoria.