

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 47 (1975)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Pratica della condotta  
**Autor:** Vicari, Francesco  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-246330>

#### 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:** 13.01.2026

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

# Pratica della condotta

Magg Francesco VICARI

ERSCHLOSSEN EMDDOK

MF.

PL 10541

## INTRODUZIONE

La stima e la riconoscenza reciproca sono la base, in un esercito moderno, per condurre con successo ogni reparto.

La forza combattiva di un reparto è il risultato della collaborazione fra superiore e subordinato; la stima e la riconoscenza reciproca tengono conto del fatto, che ogni subordinato assolve un compito indispensabile ed importante.

Il superiore che dà atto ai suoi subordinati del rendimento raggiunto (successo ottenuto) constaterà il ripetersi di simili buone prestazioni, coronando di conseguenza con successo la sua stessa attività di capo.

## SUCCESSO

Se un dato comportamento porta ad una esperienza positiva esso verrà ripetuto; non verrà ripetuto se l'esito è negativo.

Di conseguenza; esperienze negative portano, a lungo andare, a cambiamenti del comportamento, mentre quelle positive stabilizzano quest'ultimo.

Nella pratica militare si distinguono due possibilità di sviluppo:

I

comportamento giusto  
con esperienza negativa

II

comportamento sbagliato  
con esperienza negativa

comportamento sbagliato  
con esperienza positiva

comportamento giusto  
con esperienza positiva

abitudine sbagliata

abitudine giusta

E' compito dei capi portare e guidare i loro subordinati lungo la seconda possibilità.

## RICONOSCIMENTO

### *Generalità*

La conferma del successo ed il riconoscimento di un comportamento giusto (buona abitudine) sono un metodo di condotta più efficace, che la critica di un comportamento sbagliato, perché conduce più rapidamente allo scopo.

Ciò non vuol dire, che si debba rinunciare alla critica di un comportamento sbagliato; inconvenienti di servizio, compiti eseguiti superficialmente e pericoli di incidenti devono essere corretti *immediatamente*; i nostri superiori ed i nostri subordinati si aspettano, che nessun errore venga lasciato passare; capi, che a volte chiudono un occhio, non assolvono coscienziosamente il loro compito.

*Determinante è la proporzione fra critica e riconoscimento; perciò riconoscere più sovente comportamenti giusti, che criticarne di sbagliati.*

Questo perché:

- la critica continua porta a cattiva collaborazione che, a sua volta, crea nuovamente le premesse per altra critica, mentre
- il riconoscimento stimola i collaboratori, che di nuovo meritano riconoscimento.

### *Il riconoscimento pratico*

In pratica il riconoscimento si traduce con il successo. Per raggiungere il successo il milite deve avere la sensazione che il lavoro da lui svolto è *importante* e che questo lavoro viene svolto in modo giusto:

- un lavoro sembra importante, se viene spesso controllato mentre
- risulta eseguito in maniera giusta, se il subordinato viene *lodato* dal proprio superiore.

Ci si ricordi:

- lode esagerata crea diffidenza o presunzione;
- il riconoscimento non ha alcun effetto, se viene accompagnato da una critica esagerata;

- 
- controllando il lavoro si sottolinea la sua importanza;
  - il subordinato riconosce dall'espressione del superiore, se il proprio lavoro è eseguito in modo giusto.

*Il riconoscimento sociale*

Il subordinato si attende riconoscimento anche sul piano sociale.  
Il metodo più semplice consiste nello scambiare con il subordinato qualche parola a carattere personale.  
Esagerando però si commette sgradevole familiarità o goffa confidenza.

## CRITICA

### *Generalità*

I superiori che criticano molto i propri subordinati, si dimenticano sovente di lodare le loro buone prestazioni.

Nessuna sorpresa, se questi diventano indifferenti ed apatici o lavorano in modo svogliato e trascurato.

Nasce in tal modo un circolo vizioso di prestazioni scadenti e di critica.

Sarebbe però errato e pericoloso ignorare prestazioni insufficienti e tralasciare la critica. Non vi è possibilità di uscire da questo cerchio senza far uso di altre possibilità. Una di queste consiste nel creare parallelamente un secondo cerchio di interazione fra buona prestazione e lode.

### *Critica scadente*

Il subordinato reagisce facilmente con obiezioni, sdegno, collera, rancore e perfino odio:

- se la critica è esagerata,
- se il superiore cita prima le prestazioni negative e poi quelle positive,

- se, oltre all'essenziale, vengono citati in continuità anche punti di secondaria importanza,
- se, oltre all'errore attuale, vengono criticati anche errori precedenti,
- se non viene criticata la prestazione insufficiente, ma la persona,
- se il superiore critica il subordinato davanti a altri camerati e non a quattr'occhi,
- se la critica riguarda persone assenti.

### *Critica ideale*

La critica si svolge sottoforma di colloquio, indipendentemente se il lavoro è stato eseguito sbagliato di proposito o per ignoranza.

Se un subordinato lavora sbagliato per ignoranza, lo si potrà portare più facilmente a un giusto comportamento, che non quando lavori con l'intenzione di sbagliare.

Il colloquio si svolge come segue:

- 1. fase: introduzione; il superiore conduce il colloquio in modo oggettivo (si domina);
- 2. fase: il superiore chiede al subordinato spiegazione per il suo comportamento  
(dicendo dapprima la propria opinione, il superiore corre il rischio di sbagliare e, in tal modo, di rimproverare ingiustamente il subordinato; questo allarga il solco fra i due e il superiore perde autorità).
- 3. fase: il superiore rende il subordinato attento alle conseguenze di un comportamento sbagliato (ponendo domande, portare il subordinato alla riflessione; questi trova egli stesso la giusta soluzione ed ha un'esperienza positiva).
- 4. fase: il superiore stabilisce con il subordinato il seguito del lavoro e annuncia ulteriori controlli  
(se il subordinato è convinto possiamo essere certi che il suo lavoro in futuro sarà buono;  
dobbiamo tuttavia tener conto della possibilità, che l'effetto della critica scemi e che i vantaggi del comportamento sbagliato lo portino di nuovo sulla via errata; per evitare questo pericolo definire con precisione la procedura da seguire ed eseguire ulteriori controlli).

- 
- 5. fase: il superiore lascia capire, che esistono le premesse per un ulteriore lavoro nella fiducia reciproca (questo senza sminuire la precedente critica! Eccezione: sono state rivolte al subordinato critiche precipitose ed ingiuste).

## *AUTORITA'*

### *Autorità tecnica*

Le conoscenze e le capacità tecniche sono la base indispensabile dell'autorità.

La rapida evoluzione della tecnica e l'istruzione sempre più teorica dei capi porta questi ad una mancanza di esperienza pratica nei confronti dei subordinati in certi rami speciali.

#### a) *Mancanza di esperienza pratica*

Come si deve comportare il superiore?

Egli deve:

- ammettere sinceramente la sua mancanza d'esperienza,
- farsi consigliare dai subordinati,
- scegliere la miglior soluzione in base alle sue conoscenze (decisione),
- giustificare la sua decisione.

La decisione di un capo equivale ad un suo ordine; non vi saranno di conseguenza discussioni.

Questo procedimento stimola i subordinati alla collaborazione.

#### b) *Decisione sbagliata*

Ogni errore porta ad una perdita di autorità.

Come si deve comportare il superiore?

Egli deve, senza riguardi alla propria persona, ammettere il proprio errore onde evitare conseguenze negative.

---

*c) Perfezionamento delle conoscenze e capacità*

A lungo andare un capo non può mascherare con un comportamento autoritario gravi lacune nelle sue conoscenze tecniche.

L'autorità dei capi può essere mantenuta solamente se essi si perfezionano costantemente e costantemente approfondiscono le proprie conoscenze.

*Autorità personale*

Autoeducandosi si può acquistare un elevato grado di autorità personale; questo avviene tramite:

- l'assunzione di responsabilità,
- una giusta valutazione delle proprie capacità,
- un impegno personale maggiore di quanto richiesto ai propri subordinati,
- l'esame logico delle proposte dei subordinati,
- e non facendo fare una brutta figura ai propri subordinati davanti al proprio superiore.

**CONCLUSIONE**

Ogni uomo commette errori!

Importante è trovare gli errori e correggerli.

**BIBLIOGRAFIA**

- Aggruppamento dell'Istruzione «Führungspraxis», Istruzione programmata.
- Willi Menth «Führung und Führungsstil in der Armee» (1974).
- Hubert Walitschek «Praxis der Stabsarbeit» (1969)