

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 55 (1983)  
**Heft:** 3

**Artikel:** L'idoneità alla guerra del nostro esercito  
**Autor:** Mabillard, Roger  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-246678>

#### 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:** 06.02.2026

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

# L'idoneità alla guerra del nostro esercito

Cdt CA Roger Mabillard  
Capo dell'istruzione dell'Esercito

*Il Capo dell'istruzione dell'esercito ha concluso, sabato 7 maggio, i lavori dell'«Assemblea generale 83» della Società ticinese degli ufficiali facendo il punto della situazione con la seguente chiara, incisiva e ferma esposizione sui problemi concernenti la volontà di difesa del Paese nonché l'educazione e l'istruzione dell'Esercito (ndr).*

## 1. Preambolo

Negli ultimi venti anni il nostro esercito ha subito importanti cambiamenti. Da una parte, sono stati fatti sforzi per adeguare il suo armamento, il suo equipaggiamento, le sue strutture e la sua dottrina d'impiego alla minaccia attuale; dall'altra, si è voluto adattare i principi e i metodi d'istruzione alle idee ed alle aspirazioni di una società moderna.

Il modernismo è stato lo spirito che ha determinato le riforme. Qual è il risultato di questa evoluzione?

Un aspetto più moderno dell'esercito? Non ne dubito. Una migliore idoneità alla guerra? È questa domanda che costituisce il tema della mia relazione.

Mi preme ancora, Signori, precisare chiaramente una cosa: nel corso della mia esposizione farò un apprezzamento di situazione, certamente personale, ma mi sforzerò d'essere oggettivo, in uno spirito costruttivo. Desidero distanziarmi da ogni critica facile e vana.

## 2. Introduzione

Onde evitare ogni malinteso ed ogni confusione, tenteremo di mettere a fuoco e poi di definire il concetto di idoneità alla guerra. Come prima cosa, vi prego di fare distinzione tra «preparazione alla guerra» e «idoneità alla guerra». La prima nozione interessa i preparativi materiali del nostro esercito: armamento, equipaggiamento, infrastrutture di comando, di combattimento e logistiche, nonché l'elaborazione e la messa in opera della dottrina d'impiego. La seconda nozione dipende dall'aspetto umano del problema. L'idoneità alla guerra è il possesso delle qualità morali, intellettuali, psichiche, fisiche e tecniche necessarie a dominare tutte le situazioni di un conflitto armato, sorretto dalla *volontà* di sfruttare a fondo le proprie qualità di fronte all'avversario. Idoneo alla guerra non è soltanto chi *vuole* e chi *sa* battersi in combattimento, ma anche chi è capace di reggere attraverso tutte le vicissitudini della guerra.

È evidentemente illusorio il voler misurare oggi, in tempo di pace, l'idoneità reale del nostro esercito in questo campo. Troppi elementi non si possono definire o sono addirittura imprevedibili. Tuttavia, esistono dei metodi che permettono di stabilire con sufficiente realismo dei criteri di giudizio ed autorizzano degli apprezzamenti, certamente condizionati ed imprecisi, ma, malgrado tutto, significativi.

Suddividerò la mia esposizione in due parti:

1. La volontà di difesa del paese
2. L'educazione e l'istruzione dell'esercito

### **3. La volontà di difesa**

#### **3.1. Gli elementi che costituiscono la volontà di difesa**

Su che cosa si costruisce la volontà di difesa? Quali sono i segni rivelatori che ci permettono di valutare approssimativamente il suo livello attuale? Tali sono le due domande che tratterò in questo paragrafo.

È importante innanzitutto, che la maggioranza del nostro popolo sia convinta della validità delle nostre concezioni e delle nostre aspirazioni politiche e sociali. Che essa sia convinta che le nostre istituzioni, sicuramente imperfette, sono tuttavia effettivamente perfettibili, grazie al buon funzionamento dell'apparato politico-amministrativo. *Questa convinzione costituisce la base indispensabile per creare e mantenere un sano spirito di difesa.*

Ed ecco messo subito in evidenza il ruolo capitale che la famiglia, la scuola, i partiti politici, i mass-media, le società hanno nella creazione delle basi della nostra sicurezza. Ma ciò non basta. Bisogna inoltre che il cittadino si convinca che *il modo di vivere ha maggiore importanza che il semplice fatto di vivere* a non importa quale prezzo, che certi valori trascendono l'individuo, e la loro difesa può richiedergli un sacrificio totale.

Bisogna pure ammettere subito che l'educazione culturale e civica attuale prepara male il cittadino alla abnegazione a vantaggio degli interessi della collettività e ad accettare sacrifici maggiori.

Il passo successivo consiste nel prendere coscienza della minaccia potenziale che pesa sul paese. Ma questa presa di coscienza non ha valore se non sfocia in una volontà d'azione: volontà di dotarci di uno strumento efficace che ci permetta in caso di necessità di far fronte con reali probabilità di successo ad una aggressione armata, e di adeguarlo continuamente alla potenza reale di possibili aggressori.

---

In seguito bisogna collocare questo sforzo per la difesa, concretizzato dall'esercito, nell'insieme dei nostri progetti nazionali ed attribuirgli un peso che, pur essendo relativo, dev'essere sufficiente. È evidente che il nostro Stato, la nostra società, devono perseguire altri obiettivi (politici, sociali, economici; direi semplicemente, umani) che non la sola difesa. Il dosaggio, in definitiva, dipende dalla scelta politica. Il ruolo dei militari consiste qui nel concepire un esercito adeguato alle esigenze del combattimento moderno, nel proporlo ai politici ed anche nel fissare chiaramente un limite al disotto del quale non si può andare se non si vuol cadere nell'illusione e nell'inutilità. Questo livello esige comunque delle *prestazioni personali* e dei *sacrifici finanziari* che, come per i premi delle grandi assicurazioni, sembrano sempre troppo elevati! Ma è sulla base della prestazione personale di servizio che si può misurare meglio la volontà di difesa. Rimangono infine due ultimi elementi rivelatori dello spirito di un popolo nei confronti della difesa nazionale. Si tratta innanzitutto dell'attitudine dell'individuo e delle collettività di diritto pubblico verso i bisogni dell'esercito in terreni d'esercizio e verso i disturbi e i danni che esso inevitabilmente può provocare. Poi si tratta della sottomissione — forse senza grande entusiasmo, ma nondimeno liberamente accolta — alle esigenze della vita militare. Mi sembra utile ricordare qui che l'esercito è previsto per *l'azione* in situazioni di crisi e di guerra. Il valore di un esercito dipende dalla sua capacità *di agire efficacemente* in circostanze che sono in generale essenzialmente diverse da quelle della vita *normale*. La volontà di difesa deve passare attraverso la presa di coscienza della differenza fondamentale che c'è tra la vita civile e la vita militare e delle restrizioni che bisogna subire in servizio: vita dura senza agi, sforzi fisici notevoli, obbligo di ubbidire e di sottomettersi.

Il cittadino soldato, volente o nolente, deve accettare di entrare in un mondo diverso, con una scala di valori diversa e nel quale la collettività ha sovente la priorità sull'individuo. Ciò che fa la forza di un esercito è innanzitutto la coesione della truppa, ma questa non si realizza senza sacrifici da parte degli uomini che la compongono (particolarmente nel campo della libertà personale).

### 3.2. Bilancio provvisorio

La maggioranza dei cittadini, compresi molti giovani, crede nella validità del nostro sistema politico-economico, condivide il nostro sistema di valori socio-culturali. Essa, per principio, è pronta a difendere la nostra società, se occorresse anche con le armi. Un recente sondaggio conferma la mia tesi al 90%. Ciò fa molto piacere, ma un'adesione puramente verbale non potrebbe bastare.

Questi ultimi mesi, la coscienza di una minaccia contro la pace — anche in Europa — si è fatta più acuta. Tutti si rendono ben conto che le cose sono cambiate, che la distensione è effettivamente diventata senza contenuto, una finzione alla quale molti si aggrappano ciecamente per non confessare una delusione che non vogliono accettare.

Non c'è dubbio che esista malessere, ma esso non ha effetto stimolante: genera sì inquietudine, ma non si traduce in una efficace volontà d'azione. L'atteggiamento ambiguo di numerosi paesi dell'Europa occidentale nella questione degli euromissili è molto significativa a questo proposito. Inoltre, questa presa di coscienza di una minaccia che va aumentando crea in certuni — particolarmente nei nostri vicini del Nord — non più un riflesso di difesa, bensì un atteggiamento passivo di vittima espiatoria.

È la rinascita di un pacifismo malsano, del «Lieber Rot als Tod», delle concessioni di Monaco. Questa gente dimentica la terribile sentenza di Churchill: «Chi preferisce la pace all'onore, raccoglie prima il disonore ed in seguito la guerra». Io non credo che questo movimento abbia delle radici profonde in Svizzera: ma bisogna rimanere attenti e seguire la sua evoluzione.

La stessa cosa vale per ciò che io chiamerei la filosofia o il sistema di valori detto «della terza via», o ciò che i Tedeschi chiamano «die Alternative» o i «verdi»: questi cercano di sfuggire all'ingranaggio del capitalismo della società industriale ed alla repressione del capitalismo di stato. Il rifiuto del consumismo ad oltranza della crescita ad ogni costo e della distruzione dell'equilibrio ecologico potrebbero avere come conseguenza la rimessa in discussione di questioni fondamentali della nostra società industriale e del suo sistema di valori. Tale processo potrebbe influenzare negativamente la volontà di difesa? Non lo si può affermare, ma la vigilanza s'impone. Effettivamente certe dichiarazioni di dirigenti del movimento dei verdi in Germania, a proposito della difesa nazionale, sono preoccupanti. Pensiamo, per esempio, solo alla loro intenzione di voler rivelare al grande pubblico l'ubicazione segreta di importanti installazioni militari.

Riassumendo dunque, un'adesione maggioritaria al sistema attuale, accompagnata da qualche riserva su problemi fondamentali, ancora marginale, ma che bisogna seguire con attenzione.

Come stiamo ora con il finanziamento della nostra difesa nazionale? Tengo a precisare che io mi limito qui a delle considerazioni generali e che non toccherò il problema del finanziamento del nuovo piano direttore. Lo sforzo attuale è sicuramente lodevole. La situazione finanziaria della Confederazione rischia tuttavia di pregiudicare il futuro sviluppo dell'esercito.

---

Saremo capaci di uno sforzo supplementare ed indispensabile per il miglioramento del nostro apparato militare? E ciò senza compromettere le spese sociali, quelle dell'educazione, delle comunicazioni, dell'energia. Perché è chiaro che in una società sana la difesa non può pretendere una priorità insaziabile e rovinosa. Lo sforzo da compiere non sarà smisurato. In effetti, il problema non è «se noi possiamo», bensì «se noi vogliamo». Finanziariamente noi saremmo in grado di sopportare dei sacrifici maggiori senza nessun pericolo di destabilizzare la nostra economia. Altri paesi ne sono capaci! In ultima analisi, si tratterebbe essenzialmente di sacrifici finanziari *individuali*.

Questo problema solleva una questione cruciale che io sottopongo alla vostra riflessione. Una democrazia come la nostra, dove il popolo vota le imposte, è in grado di creare per tempo e di mantenere sempre in efficienza lo strumento della sua propria difesa? L'élite di questo popolo prende sufficientemente coscienza delle sue responsabilità in questo campo e si impegna con il necessario coraggio, soprattutto quando, a rischio di impopolarità, bisogna andare contro l'illusione e la demagogia? Questo è il problema; perché noi non eravamo pronti né nel 1870, né nel 1914 e nemmeno nel 1939! Ed anche se d'allora sono stati compiuti notevoli progressi, anche se l'idoneità attuale del nostro esercito ad assolvere la propria missione è molto superiore che in occasione delle precedenti mobilitazioni, le sue insufficienze attuali, sebbene relative, sono fuori discussione.

Io credo che noi ci troviamo qui contemporaneamente all'origine ed al centro del problema. Da un lato, il fatto di essere stati risparmiati durante i precedenti conflitti mondiali e l'inesperienza della guerra contribuiscono da noi a deformare una valutazione realistica del costo della difesa nazionale; esso non è redibitorio, ma tuttavia è un po' più caro di quanto non si immagini! D'altra parte, la volontà di difesa e la disponibilità che essa comporta verso i sacrifici personali e finanziari provengono in primo luogo dall'educazione civica. Non si può costruire niente di solido e di durevole se il cittadino partecipa alle nostre istituzioni solo in funzione dei suoi interessi momentanei: s'egli sfrutta i vantaggi e ne rifiuta gli inconvenienti. S'egli considera il proprio esercito come un male necessario e non semplicemente come una necessità: ciò che è molto diverso! Il civismo non è mai un regalo del caso, un dono delle circostanze, bensì l'apprendistato d'un altruismo genuino, il risultato di un lungo sforzo di educazione. Nel nostro paese, vien riservato uno spazio sufficiente a questa formazione fondamentale e decisiva?

Per quanto riguarda le prestazioni personali di servizio, la situazione richiede un apprezzamento differenziato. Per cominciare, esistono delle grandi diversità

geografiche, per non dire etniche. Per ciò che concerne la qualità dei candidati all'avanzamento a gradi superiori (cdt d'unità e oltre), una valutazione risulta — per motivi evidenti — molto difficile. Soggettivamente, basandomi su esperienze personali, sarei tentato a dire che esiste una parte — quantitativamente poco importante — di ufficiali di alto valore intellettuale, morale e professionale che rifiuta un incarico più elevato nella gerarchia militare, per motivi semplicemente egoistici. Per contro, quantitativamente il numero di rifiuti sembra in diminuzione. Il numero di ufficiali che si dichiarano pronti ad assumere il comando di un'unità, e ad assolvere i servizi d'avanzamento corrispondenti, è per fortuna aumentato in questi ultimi anni.

Per quanto attiene alle proposte per il grado di sottufficiale, non esistono cifre esatte che concernono l'insieme della Svizzera. Questa lacuna si comprende se si pensa alla difficoltà di definire il concetto di «volontariato». Vi darò semplicemente due ordini di grandezza presi agli estremi: una scuola difficile, circa 10-20% di candidati volontari; una scuola detta facile, circa 60-70%. Nell'insieme, l'interesse per l'avanzamento aumenta (salvo che per il grado di sergente maggiore). È purtroppo evidente che la Svizzera romanda e il Ticino manifestano molto meno entusiasmo.

Per contro, disponiamo di dati precisi per quanto si riferisce alle domande di rinvio o di dispensa dai CR; dati che mi fanno pensare: espressi in % del numero di obbligati ai corsi, si trovano numerosi cantoni — e non soltanto cantoni latini — che hanno all'incirca il 20% di domande. Per certe armi federali, amministrate dagli uffici del DMF, si arriva a dei records che vanno oltre il 30%. In altri termini, ciò significa che un cittadino su cinque, rispettivamente su tre, obbligato al CR, pensa di avere dei motivi così importanti e urgenti di rinvio del servizio, ch'egli prende la sua penna migliore per redigere una domanda di dispensa. Ma esiste una seconda ombra nel quadro; si tratta del problema cruciale dei terreni d'esercizio e di tiro. Qui bisogna innanzi tutto tirare in causa la buona volontà e la disponibilità di larghe cerchie della popolazione e di numerose autorità politiche comunali e cantonali.

Ma, nel medesimo tempo, quanto egoismo meschino, manovre dilatorie e ricerca di vantaggi finanziari! Troppo spesso la truppa non è tollerata che nella stagione morta, come fonte complementare di guadagno. Ma che essa scompaia in fretta, non appena arriva la buona stagione: la vista delle armi e dei veicoli potrebbe allontanare i turisti dal portamonete più fornito di quello dei soldati.

Per quanto riguarda le orecchie dello Svizzero, esse diventano sempre più sensibili. Prova ne è le servitù sempre più costrittive cui devono piegarsi i militari:

---

orari di volo, limitazione dell'uso delle piazze di tiro, limitazione d'impiego di certe armi. Le conseguenze negative di queste servitù sono manifeste sul livello d'istruzione dell'esercito.

È ormai giunto il momento di porre termine a questa evoluzione e di correggere il corso. L'esercito ha bisogno di piazze di esercizio se vogliamo padroneggiare efficacemente le nuove armi ed apparecchi in combattimento; è un dovere prioritario dei responsabili di risolvere questo problema nei limiti delle possibilità tecniche, finanziarie e politiche. È impensabile che si rinunci a seguire l'evoluzione tecnologica e quindi si sacrifichi la forza di combattimento e la forza di dissuasione del nostro esercito, con il pretesto che è diventato troppo difficile mettergli a disposizione l'infrastruttura necessaria alla sua istruzione.

Malgrado tutte le misure d'organizzazione, malgrado lo sviluppo ed il perfezionamento delle installazioni di simulazione, noi dovremo disporre di piazze di tiro supplementari per l'addestramento al tiro anticarro con i mezzi moderni, per garantire l'istruzione dell'artiglieria blindata e per permettere lo svolgimento di esercizi concreti con la truppa, perché la simulazione non potrà mai sostituire la realtà del terreno. Dovremo dotarci delle piazze indispensabili, sia con l'acquisto di terreno, sia, almeno parzialmente, con dei contratti a lungo termine. Già a più riprese è stato sollevato il problema a sapere se non fosse possibile aggirare il problema delle piazze d'istruzione andando ad addestrarci all'estero, in primo luogo sul territorio di Stati neutrali. La risposta a questo riguardo è molto chiara: non possiamo ricorrere ad un tale espediente! Indipendentemente dal problema giuridico, dall'abbassamento del nostro grado di prontezza di combattimento (armi depositate all'estero), dalle questioni finanziarie, e semplicemente pratiche, questa soluzione avrebbe soprattutto delle conseguenze politiche. In effetti: che valore si può dare alla forza di dissuasione di un esercito, emanazione di un popolo che non ha la volontà di addestrarlo sul suo proprio territorio?

Noi desideriamo evitare le controversie e le dispute. Ma quando vien compromesso l'assolvimento della missione dell'esercito — quando vien messa in pericolo la preparazione alla guerra — noi non abbiamo il diritto di evitare il confronto. Noi dovremo lottare con buon senso, nell'ambito delle disposizioni stabilitate dal legislatore. Noi dovremo allora poter contare sull'appoggio benevolo e sulla collaborazione delle autorità cantonali e comunali. In futuro, inoltre, il problema dello spazio vitale dell'esercito non potrà essere risolto esclusivamente dal DMF; si tratta di un dovere politico e di un obbligo morale che concerne noi tutti.

Per concludere, tutti questi fatti, tutte queste insufficienze provano bene che esiste una specie di fossato tra l'adesione verbale al principio della difesa militare e l'atto concreto della prestazione *personale* di servizio. Questo egoismo tipicamente umano, che è latente in ognuno di noi, si risveglia bruscamente quando si tratta di *servire* per il bene comune, accettando dei sacrifici inevitabili.

## 4. Educazione e istruzione

### 4.1. Osservazioni generali

Considerato globalmente, il livello attuale d'educazione e d'istruzione dell'esercito sembrerebbe soddisfacente. Ma se si approfondisce l'analisi e si differenzia secondo il genere di servizio (scuole, corsi di ripetizione, corsi di complemento), secondo le classi d'età e le armi, si constatano delle differenze notevoli di idoneità. Si va dal buono al cattivo. L'opera manca di omogeneità; delle screpolature imbruttiscono l'edificio. Si constata inoltre che la milizia, più di ogni altro sistema militare, rischia di allontanarsi dall'unico obiettivo, che resta l'idoneità alla guerra.

La mia conferenza ha per scopo di ricordare le misure da prendere per migliorare la situazione attuale. Le mie osservazioni non sono rivolte *in ugual misura* a tutte le scuole e a tutte le truppe. Ma non dimenticate che anche il reparto migliore ha interesse a fare un esame di coscienza e che è sempre pericoloso dormire sugli allori siano essi meritati o fintizi. I nostri principi ed i nostri metodi di educazione e di istruzione non devono basarsi su altro che su un riferimento costante alla realtà della guerra.

Le attitudini indispensabili al nostro soldato di milizia devono essere determinate partendo dalla migliore conoscenza possibile delle caratteristiche del campo di battaglia. Per stabilire i nostri programmi d'istruzione è importante sfruttare a fondo le esperienze di coloro che fanno o hanno fatto recentemente la guerra.

Le attitudini fisiche sono fondamentali. Il soldato deve essere capace di sforzi fisici prolungati, in condizioni climatiche difficili — se non è il freddo che lo morde, è il calore che lo soffoca e, di solito, dopo aver mangiato male e dormito peggio. Ma la forza fisica non basta. Usare dei sistemi d'armi sempre più complicati, affrontare cambiamenti di situazione sempre più rapidi, esigono dal combattente vivacità, flessibilità di spirito ed immaginazione.

D'altra parte, se la buona forma fisica è una condizione sine qua non, essa, da sola, non permette di sopportare l'insicurezza e l'incertezza permanenti che ca-

ratterizzano ogni situazione di guerra. Essa non aiuta nemmeno ad accettare le restrizioni della disciplina, della gerarchia, della vita in comune in condizioni di promiscuità talvolta al limite del sopportabile. Si tratta dunque di una resistenza fuori del comune quella che vien richiesta al soldato.

Si sbagliano coloro che si immaginano che il nostro esercito ha diritto ad un trattamento speciale, più liberale, perché è di milizia. La realtà della battaglia non fa distinzioni tra gli eserciti di professione, quelli permanenti o di milizia; essa distingue solo l'idoneità dall'inidoneità; e basta!

Che il nostro sistema ci costringa ad una limitazione e ad uno scaglionamento nella realizzazione dei programmi, è evidente. Ma è *sbagliato* credere che esso ci obbliga a fare concessioni o compromessi per quanto riguarda la disciplina e la durezza dell'addestramento. Occorre molto più tempo per *educare* una truppa che per farle imparare una tecnica di combattimento.

Qui, l'alternativa è chiara: o noi siamo capaci d'imporre alla nostra truppa, già *adesso*, l'ordine e la disciplina, oppure essa affonderà nell'ora della verità. In quel momento decisivo, l'esercito non sarà niente di più di quanto i capi responsabili non siano capaci di farne oggi. Una motivazione dell'ultimo minuto non ha mai compensato il lassismo e la mollezza dell'addestramento.

È certo che esisterà sempre una differenza tra le esigenze reali della guerra ed il livello d'istruzione che un esercito può raggiungere in tempo di pace. Il livello ideale d'istruzione non esiste. Solo la guerra impone delle vere prove. Ciò non toglie che un dovere permanente di ogni capo sia quello di sfruttare tutte le possibilità per colmare il fossato che esiste tra l'istruzione del tempo di pace e le esigenze della guerra.

Partendo da una valutazione realistica del livello d'istruzione attuale dell'esercito, quali sono le misure da prendere per migliorare la nostra idoneità alla guerra? Prima di definire gli obiettivi dell'istruzione, desidero fissare due postulati che ogni ufficiale deve costantemente avere presente.

*1° postulato* In ogni caso, l'*educazione* è sempre prioritaria rispetto all'istruzione tecnica. Insegnare a servire l'esercito, promuovere la disciplina e l'ordine, imporli se necessario, sono dei compiti fondamentali e permanenti del corpo degli ufficiali.

*2° postulato* Pur tenendo conto del loro grado momentaneo di idoneità, noi dobbiamo sottoporre i nostri uomini a prove ardue. I nostri programmi devono quindi essere caratterizzati dalla ricerca di prestazioni d'alto livello. Per contro, sono inammissibili gli atteggiamenti

---

menti provocatori ed il maltrattamento dei soldati. Senza neppure pensare di mettere in pericolo la loro integrità fisica o salute, né tantomeno la loro vita.

Le prestazioni future del nostro esercito dipenderanno dalla capacità dei suoi capi di farlo progredire verso tre obiettivi generali che, d'altronde, sono delle condizioni sine qua non per la riuscita di ogni azione: la disciplina, la resistenza, la fiducia accompagnata dal dinamismo.

#### 4.2. Gli obiettivi fondamentali

##### 4.2.1. *La disciplina*

Per disciplina io intendo: l'obbedienza, l'attenzione, l'autocontrollo, la riflessione, l'iniziativa e, per tutti i capi, il dovere di fissare ai subordinati delle esigenze ad alto livello e di dare l'esempio in ogni situazione. È evidente che questo valore, che si può acquisire unicamente con uno sforzo continuo su sé stessi, non è particolarmente di moda. Malgrado qualche bella apparenza e qualche spettacolare dimostrazione (sfilate o tiri combinati), il nostro esercito, in questo campo, soffre troppo spesso di insufficienze manifeste od occulte, a tutti i livelli della scala gerarchica.

Il problema ha un aspetto quantitativo e qualitativo. Quantitativo nel senso che il numero dei casi d'indisciplina è in aumento. Qualitativo nel senso che il concetto si è indebolito e che, per la maggioranza degli uomini, ha praticamente perso il suo carattere d'imperativo categorico. Molta gente disciplinata, non lo è che in modo molto condizionale. Questa evoluzione, per un esercito che prevede, se necessario, la possibilità di battersi, è preoccupante. Ed i responsabili della sua formazione non possono camuffarsi dietro «lo spirito del tempo» per lasciar andare le cose.

È dunque importante reagire e rafforzare la disciplina. Ma sarebbe maldestro il volerla imporre con dei metodi brutali e straordinari. È un'impresa che esige certamente rigore, ma anche pazienza e coerenza; un obiettivo a lunga scadenza. Si tratta infatti di promuovere *lo spirito di disciplina* per mezzo di un'educazione più positiva, che non insista unicamente sull'aspetto costrittivo, bensì anche su quelli dinamici e protettori della disciplina. Tentiamo di dare un nuovo accento alla disciplina. Diamo a questa parola una nuova risonanza, pur rimanendo intransigenti sul significato fondamentale.

Certamente questo tipo di disciplina non si impone con le punizioni; non di meno, praticando il potere disciplinare con mollezza ed incoerenza si contribuisce a minare la disciplina. È dunque necessario che questa pratica diventi più misu-

rata e allo stesso tempo più rigorosa. Bisogna mettere fine al moltiplicarsi delle pene-alibi insignificanti, inefficaci e nocive per l'educazione dell'unità. Prima di concludere questo paragrafo, ecco ancora un'osservazione: la distinzione tra la disciplina formale e la disciplina funzionale è un artificio che inganna, usato da coloro che non osano esigere. La disciplina è indivisibile.

#### *4.2.2. La resistenza*

È perfettamente inutile vituperare la relativa fragilità fisica e psichica di un numero crescente di nostri militari rammolliti dalle comodità. Lo stato della nostra milizia, questa creatura umana educata nella nostra società, è un dato oggettivo che noi inizialmente siamo costretti ad accettare. La sola domanda pertinente è di sapere come bisogna reagire, considerando il nostro obiettivo che è l'idoneità alla guerra.

Non si può fare nessuna concessione a questa fragilità (d'altronde diversa e relativa). Il solo adeguamento indispensabile e realistico consiste nel prevedere all'inizio di ogni servizio una «*mise en train*» adattata al grado di formazione degli uomini. Terminata questa, bisogna sviluppare sistematicamente dei tipi di esercizi relativamente lunghi che, in prima urgenza, mettono alla prova la resistenza fisica e psichica degli ufficiali, sottufficiali e soldati, parallelamente al loro addestramento tecnico. Non si tratta soltanto di «*sapere*» e di «*saper fare*», ma anche di «*tener duro*». Ciò significa una modifica d'obiettivo nella formazione della truppa, che esige un adeguamento dei programmi d'istruzione, ma che non comporta uno sconvolgimento rispetto a quanto noi abbiamo fatto finora. Un bel tiro combinato, per esempio, va bene! Esso rivela una sicura capacità tecnica di combattimento, ma non coinvolge che un numero limitato di qualità necessarie al combattente. Si tratta dunque di andare oltre allo stadio degli esercizi spettacolari, ma di valore limitato, e di sottoporre i nostri uomini a delle prove più realistiche.

Formare un soldato significa innanzitutto insegnargli a vincere la sua fatica fisica e morale, convincerlo che quando crede di essere arrivato al limite delle sue forze gli restano ancora delle risorse che gli permettono di andare ben oltre. D'altronde, la fatica è uno stato normale in guerra, per cui bisogna imparare a vivere con essa e a dominarla.

#### *4.2.3. La fiducia e il dinamismo*

Nessuna impresa umana può riuscire senza queste qualità fondamentali. Nella nostra società, il dubbio ed il pessimismo dominano e alcuni s'immaginano vo-

lentieri che il nero sia il colore dell'intelligenza. In campo militare, ci sono ufficiali di milizia che s'adoperano a denigrare sistematicamente i nostri mezzi, mentre vantano quelli dell'avversario potenziale. Oggettivamente, c'è in questo atteggiamento un'opera di demoralizzazione, le cui conseguenze potrebbero essere catastrofiche in caso di mobilitazione. È un'azione molto cattiva. Se la maggioranza dei nostri concittadini accetta il sacrificio, persino quello della loro vita, per la difesa del paese, ben pochi accetterebbero di andare ad un sicuro massacro. In considerazione delle nostre responsabilità d'ufficiale, noi dobbiamo reagire. C'è un fattore decisivo nell'educazione dei nostri soldati al quale non si dà sempre l'importanza che esso merita: quello della *fiducia*. Più precisamente, di *promuovere la fiducia*: fiducia *nei nostri mezzi* e fiducia *in sé stessi*. Noi dobbiamo insistere maggiormente sulla forza del nostro terreno, sull'efficacia durevole delle nostre distruzioni preparate e sull'importanza della nostra infrastruttura (logistica, di comando e dell'aviazione).

*La fiducia nei nostri mezzi* inizia con la sdrammatizzazione ed anche la demistificazione del fatto nucleare. Si tratta di mostrare ai nostri uomini che tra la *pace obbligatoria* e la *distruzione totale* esiste una ricca varietà di possibili conflitti nei quali il nostro esercito, grazie ai suoi mezzi ed alla configurazione del nostro terreno, ha delle possibilità concrete di assolvere la sua missione. C'è ancora troppa gente che, per cattiva informazione, ragiona in termini di alternativa sommaria. Noi dobbiamo accrescere la credibilità delle nostre possibilità, con un'informazione equilibrata e completa sul tema dei nostri mezzi e delle nostre capacità rispetto a quelle dell'avversario potenziale. Si tratta poi di sviluppare nelle nostre scuole uno spirito dinamico, direi quasi aggressivo, che consiste nel ricercare sistematicamente, in ogni situazione, le debolezze dell'avversario e nello sfruttarle con un impiego offensivo dei nostri mezzi, pur rimanendo realisti sulle loro prestazioni.

Per quanto concerne la *fiducia in sé stessi*, essa non può che nascere dalla certezza di possedere quelle doti intellettuali, fisiche e psichiche che sono necessarie per superare le situazioni difficili. Solo la prova concreta può portarne la dimostrazione. Lo scopo principale delle prove di lunga durata e di prestazioni ad alto livello che ho introdotto nelle SR e SU è precisamente quello di rafforzare nella truppa e nei quadri la fiducia nelle proprie forze, tramite grandi sforzi e fatiche sopportate da ognuno.

Senza rinsaldare la fiducia nel suo duplice aspetto di fiducia in sé stessi e fiducia nei propri mezzi, diventa illusorio parlare di condotta offensiva del combattimento. Il dinamismo presuppone una dose sufficiente di fiducia.

#### 4.3. I programmi d'istruzione

Le prime misure per alleggerire i programmi di lavoro sono entrate recentemente in vigore. Ma altri sforzi in questo senso dovranno seguire, perché programmi sovraccarichi portano alla superficialità dell'insegnamento, all'instabilità dei risultati e rischiano di creare delle pericolose illusioni sulle capacità reali della nostra truppa. Inoltre, un rapporto non realistico tra il volume delle materie da insegnare e il tempo disponibile non permette che un esigere insufficiente, se non addirittura illusorio. Non è la critica dell'esercizio che conta, bensì il raggiungimento completo degli obiettivi stabiliti, ciò che comporta una ripetizione di quanto non ha funzionato. E per questo bisogna avere il tempo!

Per quanto concerne la formazione dei capi è indispensabile ritornare ad una concezione più rigorosa del comando. A giusto titolo, negli ultimi vent'anni si è riconosciuta l'importanza dell'informazione, della motivazione e della psicologia del comando. Tengo a precisare che non si tratta di tornare indietro in questo campo, in quanto è fuori discussione che ciò che è stato raggiunto è giudiziose e necessario. Ma, informando e motivando, con il pretesto della psicologia, si può anche parlare troppo e tagliare i capelli in quattro. I metodi attuali lasciano un posto molto più largo alla spiegazione e al discorso, un posto sovente eccessivo. Comandare, esigere e portare in modo semplice l'esempio, sono diventati degli atti meno naturali di una volta. Inoltre, si è dato troppa importanza alla metodologia, a svantaggio della formazione della personalità del capo che è in ogni caso e sempre prioritaria e determinante.

E infine una parola a proposito dello slogan «motivazione». È vero che invece della quiete e della facilità di una SR o di un CR comune, la presenza di una minaccia immediata e grave permetterebbe di prendere una più netta coscienza della motivazione e dei suoi valori intrinseci, e contribuirebbe a un comportamento migliore, ad una resistenza superiore della maggioranza dei nostri uomini. Ma sarebbe ingenuo sopravvalutare l'effetto della motivazione nel caso concreto. Essa non potrà mai portarci, come per magia, la disciplina, l'ordine e le capacità tecniche. Essa non ha mai sostituito e non potrà mai sostituire l'addestramento.

Una delle difficoltà inevitabili dell'istruzione militare in tempo di pace consiste nell'addestramento della truppa, quando la motivazione della stessa è eterogenea, sovente confusa, quando i fattori fondamentali della motivazione sono talvolta contestati. Si tratta di un compito arduo, ma non esistono altre vie; noi dobbiamo contribuire a motivare e contemporaneamente esigere come se questa motivazione fosse perfetta.

#### 4.4. Osservazione finale

Gli strumenti per fare progresso, particolarmente le finanze e l'infrastruttura, non sono certamente perfetti e, d'altronde, non lo sono mai. Il loro stato attuale permette sicuramente di fare ancora meglio. Ma se dovesse presentarsi una pietra d'inciampo, non sarebbe sicuramente nel campo dei mezzi, bensì nell'insufficienza d'energia e di forza di esigere dei capi responsabili.

### 5. Conclusione

Terminando questa esposizione desidererei dirvi ancora quanto segue. In un lungo periodo di pace, tenuto conto del nostro sistema politico e delle caratteristiche della nostra società attuale, non è facile raggiungere un'efficienza massima nell'istruzione e nella preparazione al combattimento del nostro esercito. L'ostacolo principale cui si urtano i responsabili dell'istruzione è causato dalla sfasatura esistente tra le aspirazioni, i costumi, le abitudini della nostra società moderna e gli imperativi di un'azione militare efficace.

Da una parte la sicurezza, l'assistenza, la liberalizzazione, la codificazione limitativa del lavoro; dall'altra il rischio, l'abnegazione, lo sforzo gratuito, la costri-  
zione ed anche la sofferenza. Insomma, la dialettica tra la ricerca di una via gradi-  
vole e la ricerca di un'efficacia nella violenza. A ciò si aggiungono i metodi  
lassisti dell'educazione dei bambini e degli adolescenti, il cui errore principale  
consiste nel togliere o nell'appianare gli ostacoli dell'esistenza davanti ai loro  
piedi, invece di insegnar loro a superarli. Praticamente si permette loro tutto,  
si cerca di assicurarli ad ogni costo, si assistono a scapito dello sforzo personale.  
È evidente che un tale sistema contribuisce male alla maturazione psichica dei  
giovani. L'insieme è sostenuto da un'interpretazione aberrante del concetto di  
libertà e di uguaglianza, in conformità alle rappresentazioni demagogiche delle  
ideologie alla moda, tutto a svantaggio del senso delle realtà. È dunque evidente  
che in questo contesto sociale niente o ben poco predisponga il cittadino ad ac-  
cettare di buon grado ed a dominare facilmente le esigenze indispensabili poste  
al soldato. Ma non è un motivo per scoraggiarsi.

Ancora una volta il nostro esercito si trova alla vigilia di una lunga e difficile  
fase di sviluppo. Ciò non ha niente di sorprendente, perché chi conosce la storia  
della nostra milizia sa che essa è caratterizzata da una lunga serie di sfide ed an-  
che di crisi. Ma si sono anche sempre trovate delle personalità risolute e corag-  
giosse che hanno saputo far fronte alle difficoltà e, giudicando dai risultati, con  
successo. Io sono convinto che sarà così anche per l'avvenire.

Diventando ufficiale, ognuno di noi si è impegnato, per tutta la durata della sua vita, in una lotta permanente in favore della nostra difesa nazionale. L'obiettivo finale di questa difesa è la salvaguardia di valori e di un sistema che danno delle eccellenti garanzie alla dignità di ogni cittadino. Non è tutto perfetto, certamente; ma noi, senza complessi, possiamo sostenere il confronto con qualsivoglia paese del pianeta. E il nostro sistema permette effettivamente di evolvere e di progredire.

Nella situazione attuale, il nostro esercito non è, secondo la formula demagogica e facile, un *male* necessario. Esso è una *necessità* e noi non abbiamo da scusarci della sua esistenza. Fare parte di questo esercito è un privilegio, assumervi delle responsabilità un onore. Questa sera, Signori ufficiali, il capo dell'istruzione si felicita di poter condividere questo onore con voi.