

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 65 (1993)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Influire sulla motivazione  
**Autor:** Stadelmann, Jürg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-247111>

#### **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>**

# Influire sulla motivazione

Dott. Jürg Stadelmann

## Possibilità e limiti nell'addestramento militare di base

Da molto tempo si parla della motivazione come chiave del successo anche nell'istruzione militare. Negli ultimi anni, a causa dei profondi mutamenti politici e sociali, il tema «motivazione» ha assunto un'importanza che va oltre l'aspetto psicopedagogico. Ciò riguarda specialmente gli eserciti di coscritti, che, per loro natura, sono in intensa interazione con le rispettive società.

Gli esperti hanno constatato, da qualche tempo, un chiaro deficit di motivazione nell'addestramento militare di base. Il presente contributo indaga sulle cause e, se e quando ciò è vero, cerca in particolare di rispondere alla domanda su cosa può essere fatto nell'esercito a favore di una migliore motivazione dei giovani soggetti all'obbligo militare.

## Concetti

### *Motivazione*

Il concetto di «motivazione» è diventato, a causa del suo frequente, un po' meno nitido. Un (diffuso) equivoco c'è quando si traduce «motivazione» con «piacere»; si è cioè considerati «motivati» quando si ha piacere. «Motivo» significa semplicemente «causa» e, in sé stesso, non ha un legame diretto con il campo emozionale: chi è motivato vede un senso dietro il suo agire. Ciò può, ma non deve essere necessariamente collegato al piacere. Chi è attivo per convinzione personale, o addirittura per entusiasmo, è altamente motivato. D'altro canto, il timore di subire una punizione sotto una qualunque forma può, ad esempio, costituire un altrettanto forte motivo per fare o non fare qualcosa.

### *Piani della motivazione*

In ambito militare dovrebbero essere distinti almeno due piani della motivazione. Con *motivazione alla difesa* si intende qui l'aspetto sociale. Si tratta, in questo caso, del ruolo dell'esercito nella società e, concretamente, della valutazione della situazione di minaccia e della capacità di difesa delle forze armate. Importante è anche la questione della dignità dello Stato e delle sue infrastrutture di essere difesi. In questo ambito, la motivazione ha prima di tutto a che fare con la legittimazione sociale degli sforzi per la difesa.

Per contro, nel caso della *motivazione al servizio* si tratta della disponibilità alla prestazione, nell'immediata situazione di addestramento, da parte del cittadino in uniforme. Tale motivazione è influenzata da vari fattori:

---

dalla situazione di vita individuale sia in ambito privato che professionale, dalle condizioni del servizio militare (per es. dalla qualità dei capi, da quella dell'infrastruttura d'istruzione o ancora da quella dell'andamento del servizio) e certamente anche dagli interessi per le questioni militari in generale.

Quest'ultimo punto indica che la motivazione alla difesa e quella al servizio si influenzano reciprocamente e anche si intersecano. Tuttavia, per l'esercito, questa distinzione è di grande importanza pratica: vi sono elementi a sostegno dell'idea che l'ambito della motivazione alla difesa si situi essenzialmente al di fuori delle possibilità d'influenza dell'esercito, mentre per quanto riguarda la motivazione al servizio, molto può essere cambiato all'interno delle forze armate stesse. Le considerazioni che seguono riguardano quindi in primo luogo la motivazione al servizio. Tuttavia, devono essere premesse alcune riflessioni sulla motivazione alla difesa, poiché essa costituisce anche il fondamento di legittimità per la motivazione al servizio.

### **La motivazione alla difesa e il mutamento dei valori**

Nei decenni che hanno seguito la Seconda guerra mondiale, in Europa si è discusso poco del senso delle forze armate. In Svizzera, il consenso sulla necessità dell'esercito si è mantenuto a lungo attorno all'80%. Negli anni Settanta è però iniziata una tendenza all'abbassamento, dapprima appena percettibile, poi diventata sempre più marcata negli anni Ottanta. Alla fine del 1989, il 35% degli elettori ha appoggiato un'iniziativa popolare per l'abolizione dell'esercito. Le cause di questi risultati sono da ricercare in primo luogo nel cambiamento della minaccia e nel mutamento dei valori nella società e dovrebbero dipendere meno dall'atmosfera nell'esercito o attorno ad esso. L'atteggiamento sempre più scettico della popolazione nei confronti della difesa nazionale armata costituisce del resto un fenomeno che supera i confini nazionali. Anche altri Paesi sono confrontati con problemi di legittimazione in relazione alla politica di difesa.

Ci sia permessa qualche sintetica osservazione in merito al cambiamento della minaccia e dei valori.

La minaccia di un conflitto Est-Ovest come legittimazione principale degli sforzi in materia di difesa è sparita quasi di colpo. In Europa, le persone non si sentono quasi più minacciate militarmente. Anche un grande conflitto convenzionale come la Guerra del Golfo del 1991 non ha sostanzialmente modificato questo dato (per la Svizzera, si veda per es. Buri, Haltiner e Spillmann [1991]). Oltre a ciò vi è il fondamentale dubbio che delle società tecnicamente molto sviluppate e con-

nesse possano ancora avere la capacità di condurre guerre o sopravvivere a quest'ultime. Ciò che oggi preoccupa sempre di più la gente è la distruzione dei fondamenti naturali della vita, il problema della droga o l'immigrazione dai Paesi del Terzo Mondo o dagli Stati dell'ex blocco orientale. Sono tutte sfide che non possono essere affrontate militarmente, o comunque solo in modo marginale. In una tale situazione, ci si interroga criticamente sul senso delle forze armate e dei relativi costi. Indipendentemente dalla situazione di minaccia, gli orientamenti delle persone, per quanto riguarda i valori e le norme, si sono modificati in una maniera che crea problemi alle forze armate. Sotto l'etichetta «mutamento dei valori» possono essere considerati tre fenomeni che hanno importanti effetti sulle forze armate:

1. Lo stile di vita delle nostre società è caratterizzato da un crescente individualismo. Determinanti per agire sono, più di un tempo, i bisogni individuali e non più quelli del gruppo. Il passo dalla famiglia di tipo patriarcale alla vita militare era molto più breve che non quello odierno, dall'appartamento privato, condiviso con l'amica, alla camerata della caserma, con 10 o 20 letti.
2. La pressione delle norme della società sui singoli è chiaramente diminuita. Norme tradizionali quali l'obbedienza, l'adeguamento o la sottomissione hanno perso parte della loro importanza, mentre valori quali autonomia e realizzazione di sé sono diventati importanti. Le forze armate si presentano per contro come un'istituzione totale, che regola imperativamente la vita 24 ore su 24, e nella quale la disciplina e il senso comunitario costituiscono le premesse del successo.
3. Contemporaneamente alla diminuzione della pressione della società per un adeguamento, è aumentata anche l'accettazione del comportamento che si scosta dalla norma. L'assolvimento del servizio militare e l'accettazione dei valori che lo caratterizzano, non sono più percepiti come un dovere, magari spiacevole, ma in fondo evidente. Chi si vuole sottrarre al servizio militare, oggi può contare su un'ampia condiscendenza da parte della società, o perlomeno, le critiche fondamentali all'esercito non vengono più sanzionate da una messa al bando sociale.

Le forze armate si vedono confrontate con un'evoluzione tale per cui la cultura civile dei valori si distanzia sempre più da quella militare. Mentre la vita militare continua a fondarsi su valori quali il dovere e l'accettazione, la società civile si orienta verso valori «postmaterialistici» quali la realizzazione di sé, l'autonomia e la tolleranza.

Questo per quanto riguarda i due aspetti relativi alla legittimazione dell'esercito.

Interessa ora, in primo luogo, sapere se gli atteggiamenti fondamentali nei confronti della difesa nazionale militare possono essere influenzati nell'ambito dell'istruzione militare. Diverse inchieste nelle scuole reclute mostrano che è difficilmente il caso (Leutenegger [1986]; Haltiner e Stadelmann [1990]; Stadelmann e Haltiner [1991], in preparazione).

Una delle domande che si pone sempre alle reclute prevede tre risposte:

«Nella vita svizzera, il militare svolge un ruolo centrale ed è un bene».

«Il servizio militare è un male necessario».

«Il servizio militare potrebbe essere tranquillamente abolito».

Le figure 1 e 2 mostrano che ora solo una minima parte delle reclute si identifica nell'esercito come simbolo nazionale. Le cifre variano tra il 1990 e il 1991, ma nel corso dei quattro mesi della scuola reclute restano stabili ai rispettivi livelli. In particolare, non si è potuto stabilire nessuna relazione tra consenso per l'esercito e giudizio sull'istruzione offerta. Per contro, esiste una relazione tra percezione della situazione di minaccia e sostegno all'esercito. Questi risultati indicano che gli atteggiamenti e le disposizioni fondamentali nei confronti dell'esercito si sviluppano prima del servizio militare e al di fuori del servizio militare.

### **Tentativi per migliorare la motivazione al servizio**

Senza dubbio, il mutamento dei valori e l'elevato livello di formazione dei cittadini hanno accresciuto, nell'istruzione militare, le esigenze per quanto riguarda la competenza in materia di condotta e di motivazione. Inchieste in vari Paesi hanno mostrato che il livello della motivazione all'inizio dell'addestramento di base è relativamente basso e che verso la fine dell'istruzione si abbassa ancora di più. Un buon indicatore di ciò è costituito dal sentimento di «girare a vuoto» che hanno le reclute.

Le indagini presso le reclute del 1983 (Leutenegger 1986; N=503/563), 1990 (N=280) e 1991 (N=488) danno i valori presentati nella figura 3.

Nella medesima direzione vanno gli alti tassi di consenso per il vecchio detto secondo il quale «durante il servizio militare è meglio lasciare a casa la testa» (figura 4).

Un progetto al quale lo Stato Maggiore dell'aggruppamento dell'istruzione del DMF lavora dal 1989 doveva mostrare nuove vie circa il modo di migliorare la situazione per quanto riguarda la motivazione al servizio. A questo scopo, nel 1990, in una scuola reclute sperimentale della fanteria sono state modificate diverse condizioni di condotta e di lavoro. L'effetto delle misure è stato misurato median-

Figura 1: Consenso per l'esercito nel corso della scuola reclute (%)  
2 scuole reclute primaverili 1990 (fanteria)

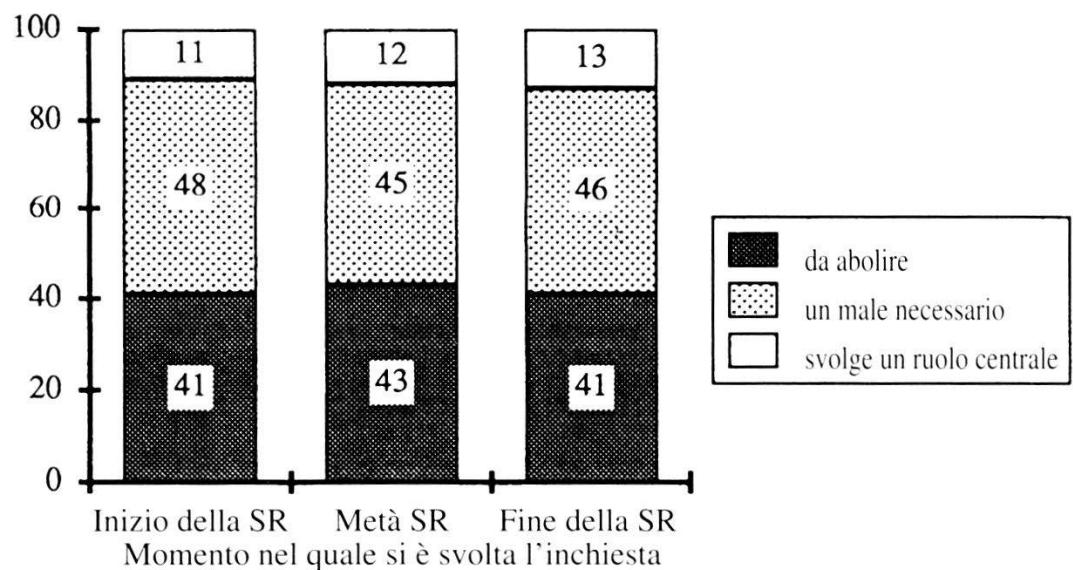
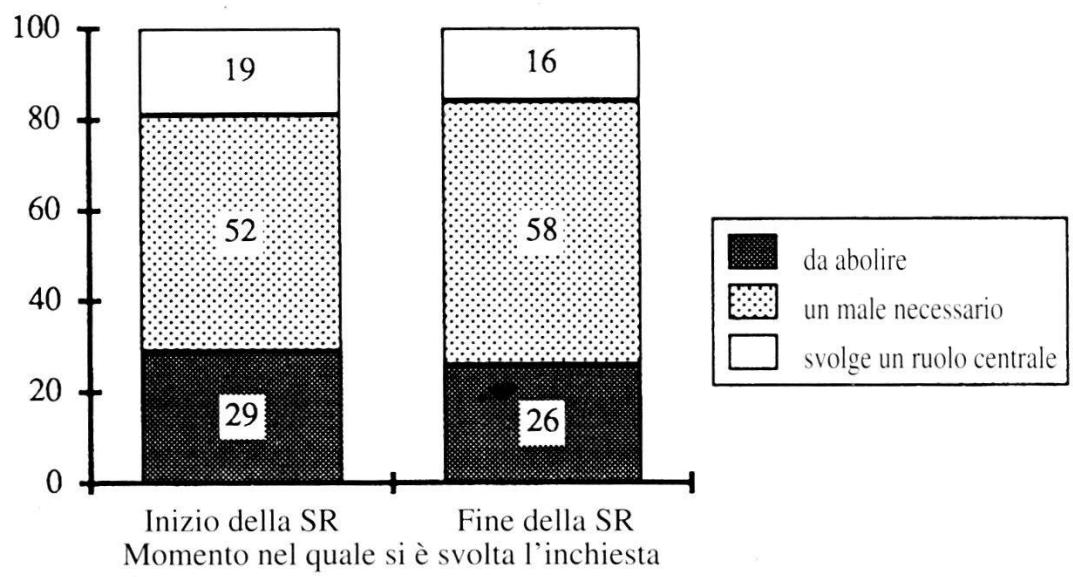


Figura 2: Consenso per l'esercito nel corso della scuola reclute (%)  
(scuole estive 1991, fanteria e truppe corazzate)



te tre inchieste scritte, sia tra le reclute della scuola reclute sperimentale, sia tra quelle di una scuola reclute di confronto, nella quale non erano state apportate modifiche. Per quanto riguarda la *motivazione alla difesa*, i risultati dell'inchiesta sono presentati nelle figure 1, 3 e 4. Lo sforzo principale del progetto verteva sul miglioramento delle prestazioni in materia di condotta dei quadri vicini alla truppa.

In relazione a quanto precede è necessario rilevare, nell'ambito dell'istruzione militare, una particolarità tipicamente svizzera: contrariamente agli altri eserciti, l'esercito svizzero dispone di un corpo di istruttori professionisti numericamente ridotto, che è prima di tutto responsabile della formazione dei quadri. Di regola, le reclute vengono istruite da quadri di milizia, che ricoprono la loro funzione per la prima volta durante la scuola reclute e che si trovano ancora loro stessi in fase di formazione. Questo sistema ha i suoi vantaggi, ma presuppone, da parte delle reclute da istruire, tolleranza per «i giri a vuoto» e le frustrazioni. Il sistema risulta particolarmente duro per i caporali (capigruppo), che sopportano il peso principale dell'istruzione delle reclute, dopo aver assolto, oltre alla propria scuola reclute, una scuola sottufficiali di appena 4 settimane. A questo punto si inseriva la più importante misura prevista dal progetto, l'«assistenza alla condotta». Durante le prime nove settimane della scuola reclute, si sono svolti, varie volte per settimana, dei colloqui in gruppo dei caporali con uno psicologo. Utilizzando riprese video

Figura 3: «La metà o più della scuola reclute/del periodo di servizio è fatta di puri giri a vuoto»  
(Consenso in %)

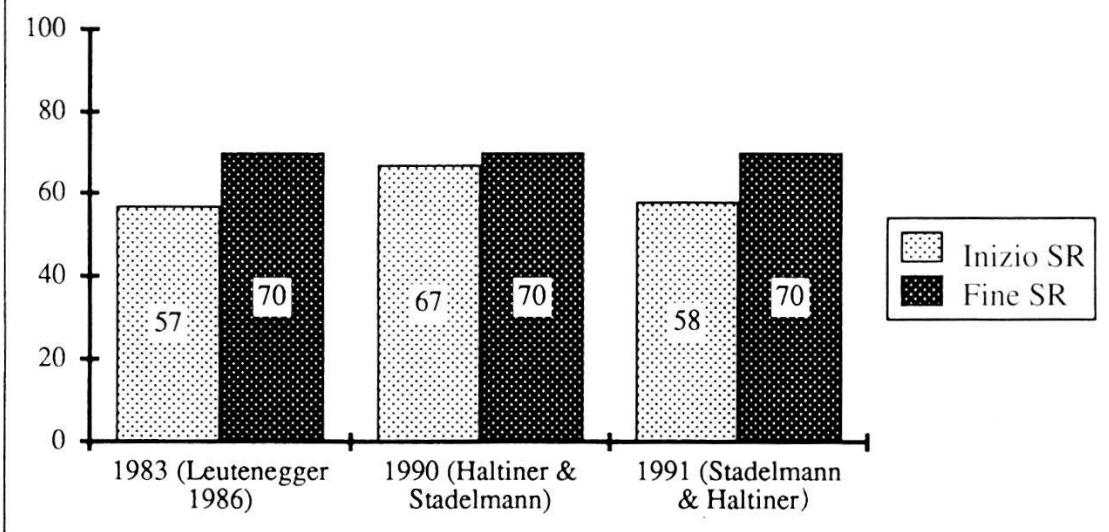


Figura 4: «Durante il servizio militare è meglio lasciare a casa la testa» (proporzioni in % tra le opinioni «è interamente esatto» e «è piuttosto esatto»)

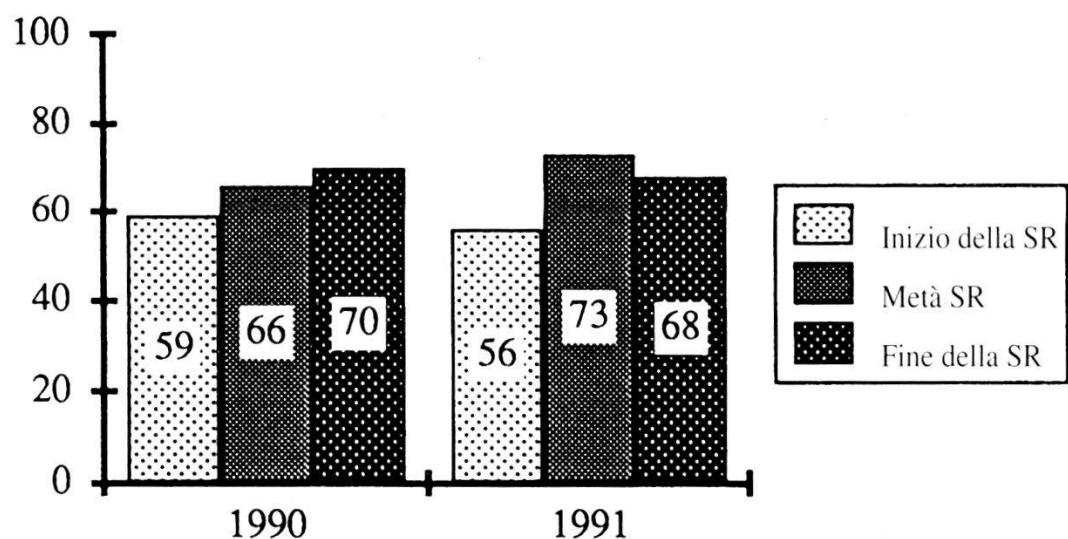
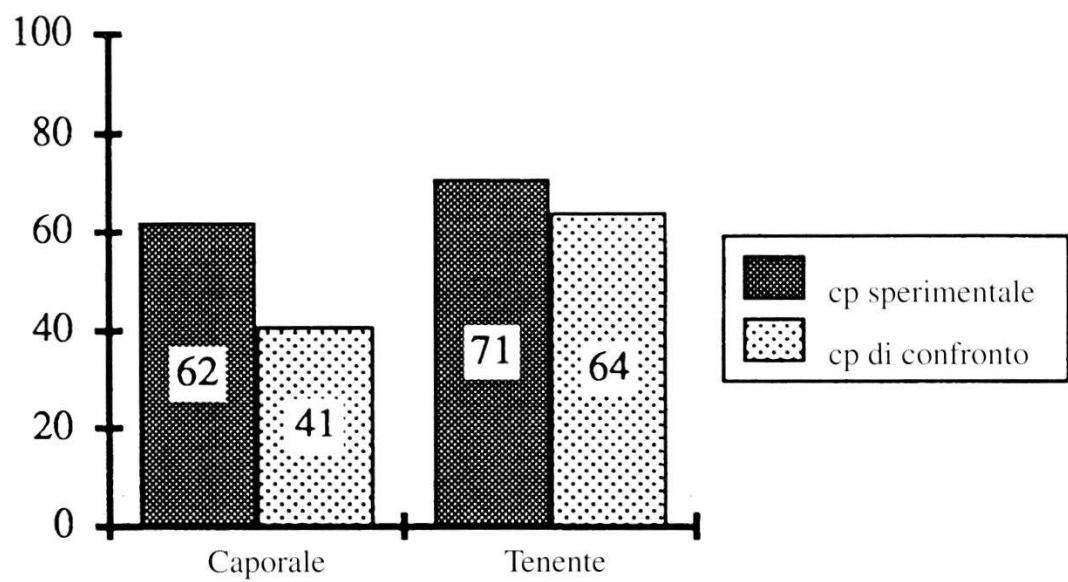


Figura 5: Percentuale delle reclute che qualificano il tono dei loro quadri come adeguato e corretto



e presentazioni di problemi tratti dall'istruzione di tutti i giorni, si è discusso dei comportamenti inadeguati in materia di condotta e si sono sviluppate delle possibilità di miglioramento. Ai caporali assistiti sono dunque state indicate delle possibilità di controllo di situazioni di condotta difficili, senza fare immediato ricorso alla pura autorità gerarchica. Accanto a questa misura, nella scuola reclute sperimentale è stata data grande importanza all'informazione: da una parte, le reclute hanno ricevuto, già prima di entrare in servizio, una lettera del comandante di scuola, con la quale venivano informati esaurientemente riguardo al servizio che li attendeva, dall'altra parte, le reclute sono state, dall'inizio della scuola reclute, tenute costantemente al corrente mediante un proprio concetto dell'informazione. Infine, diversi cambiamenti minori all'inizio della scuola reclute avevano lo scopo di limitare lo stress del cambiamento di ruolo nel passaggio dalla vita civile a quella militare.

### **Successi**

È stata confermata in modo relativamente chiaro l'ipotesi secondo la quale vi sono fattori della motivazione al servizio influenzabili all'interno dell'ambito militare. Nelle inchieste, le reclute della scuola sperimentale si ritenevano chiaramente meglio informati dei loro camerati della scuola reclute di confronto. Particolarmente efficace si è rivelata l'assistenza ai caporali.

In questo ambito, è rappresentativa la discussione di tre risultati. Primo: le reclute dei caporali assistiti giudicavano il tono dei loro capigruppo più positivo che non nel caso delle compagnie senza assistenza alla condotta (figura 5). Nel caso dei tenenti la differenza tra quelli assistiti e quelli delle compagnie non assistite era molto più piccola (statisticamente non significativa). Se ne può dedurre che il giudizio positivo dei caporali debba probabilmente essere attribuito all'assistenza alla condotta. In particolare, ci interessava sapere se tale assistenza avesse effetto sulle prestazioni di comando in situazioni di condotta difficili (per es. esercizi notturni o lunghe marce).

Dalla figura 6 si può dedurre che è effettivamente il caso (le reclute hanno giudicato il comportamento nella condotta con delle coppie di contrari, su una scala da 1 a 6. Sulle scale, per es. «pensa a noi-pensa a sé stesso», i valori da 1 a 3 costituiscono una valutazione negativa e quelli da 4 a 6 una valutazione positiva). Le differenze sono statisticamente significative, anche se non particolarmente impressionanti dal punto di vista quantitativo. Occorre tuttavia considerare che i risultati sono stati ottenuti in condizioni sfavorevoli: alle reclute mancava un confronto

Figura 6: Comportamento dei caporali in situazioni di condotta difficili  
(scale con 6 suddivisioni; valore più alto = migliore valutazione)

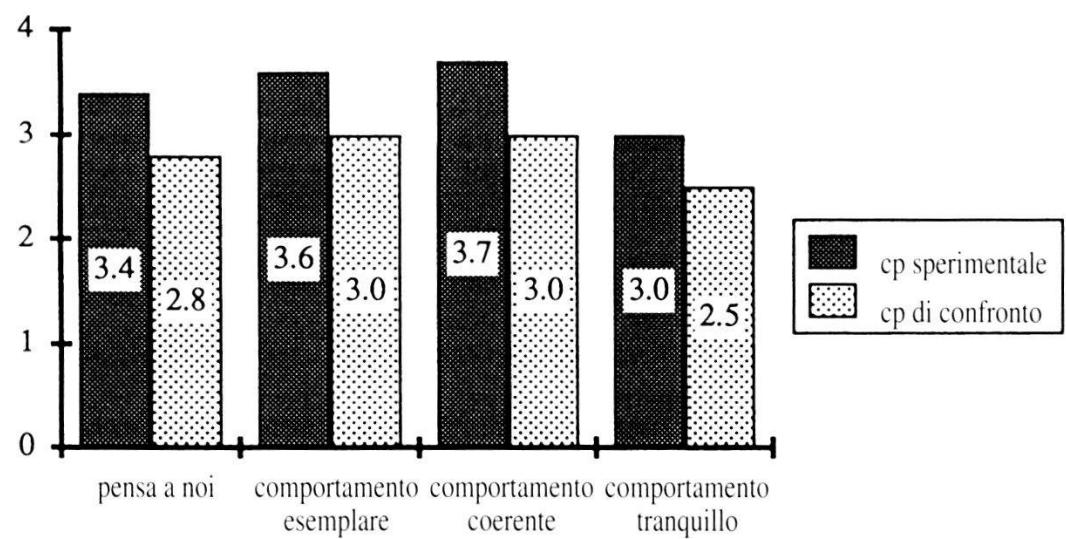
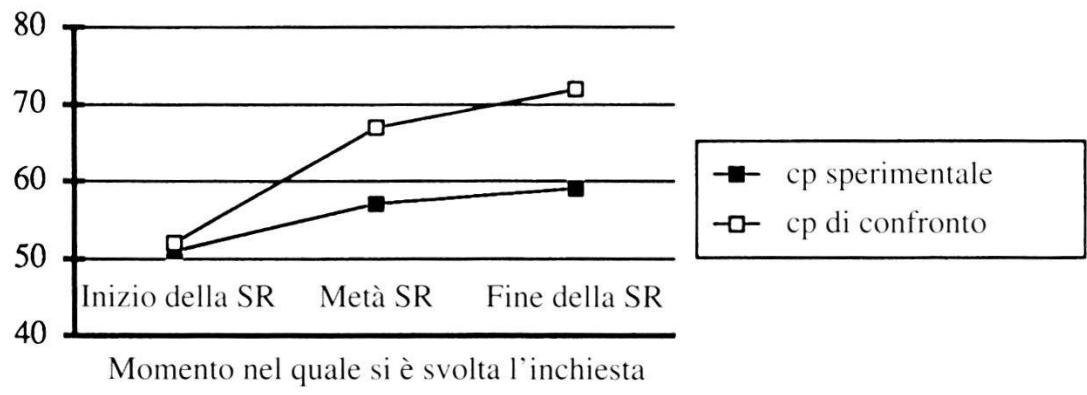


Figura 7: «Durante il servizio militare è meglio lasciare a casa la testa»  
(proporzione in % tra le opinioni «è interamente esatto» e «è piuttosto esatto»)



diretto tra i propri caporali e quelli delle altre compagnie, ciò che livella differenze «oggettive». È interessante che si sia potuta mostrare anche una relazione tra la condotta assistita e il sentimento di «girare a vuoto»: alla fine della scuola reclute, nella compagnia con i caporali assistiti c'erano, rispetto alle altre compagnie, meno reclute che consideravano che «durante il servizio militare si può lasciare a casa la testa» (figura 7).

Naturalmente, è importante il giudizio dato dai caporali assistiti.

Praticamente tutti hanno considerato questa misura come un prezioso aiuto nell'istruzione di ogni giorno, cosa che ci si poteva attendere, dato l'alto investimento effettuato. In questo ambito, sembrano tuttavia interessanti due altre affermazioni: circa l'80% dei caporali ha indicato che questa assistenza aveva dato loro qualcosa anche per la carriera civile e la metà dei caporali hanno dichiarato che essa è un buon argomento per consigliare l'avanzamento a caporale delle buone reclute. Questa constatazione ci riporta alla domanda centrale, cioè se e come la motivazione al servizio può essere influenzata dall'esercito stesso.

### **Conclusioni: possibilità, in ambito militare, di influire sulla motivazione**

Come chiave del successo indicheremo degli istruttori e dei capi, specie dei capi-gruppo, preparati umanamente e tecnicamente per il loro compito; l'esempio personale ha un ruolo molto importante. Ciò appare elementare, ma la pratica dell'istruzione tiene scarsamente conto di questo. L'assistenza alla condotta nel senso menzionato sopra è solo un passo nella direzione della qualificazione dei sottufficiali, poiché dipende principalmente da sottufficiali convincenti se l'esercito è considerato come un istituzione seria per l'istruzione e la carriera di milizia sia considerata dagli elementi più capaci come degna di essere seguita. L'assistenza alla condotta è un passo dispendioso, ma siamo dell'opinione che oggi non possono più essere raggiunti progressi sostanziali senza massicci investimenti in questo settore. Occorre aggiungere che anche la realizzazione dell'assistenza alla condotta da parte di ufficiali di milizia con formazione pedagogica di base (per es. insegnanti) ha condotto a buonissimi risultati (Stadelmann e Haltiner, in preparazione).

In relazione con il mutamento dei valori viene sempre più richiesta una «civilizzazione» dell'esercito. Riteniamo *sbagliato* di elevare a principio l'adattamento senza riguardo dell'esercito alle abitudini civili. Tuttavia, l'esercito potrà approfittare, soprattutto per quanto riguarda le situazioni d'istruzione, delle esperienze motivanti raccolte nell'ambito di attività dirigenziali civili. In generale, l'esercito do-

vrà occuparsi più intensamente della questione dell'utilizzabilità civile dell'istruzione militare.

D'altra parte, dalle nostre inchieste risulta che nell'istruzione militare, molte cose non piacciono alle reclute, ma non per es. la mancanza di confort. È un settore nel quale l'esercito potrebbe concorrenziare le condizioni civili solo se si adattasse fino al rinnegamento di sé stesso e rimettesse in discussione la propria idoneità di strumento di gestione delle crisi. Evidentemente, la maggioranza delle persone soggette all'obbligo militare lo comprende. Per l'istruzione ciò significa che, invece di lamentarsi del cambiamento dei valori, occorre sfruttare tale cambiamento. Constatiamo continuamente che le reclute di oggi sono orientate alla prestazione, pronte alla prestazione. Dunque: motivazione al servizio mediante esigenze di prestazione straordinarie, che portano a successi straordinari.

Ancora una riflessione per concludere: interessarsi alle motivazioni e alle strutture dei motivi dei collaboratori costituisce una premessa fondamentale di successo in ogni azienda. Tuttavia non si dovrebbe perdere di vista che, in ultima analisi, le persone si motivano da sé. Lo scopo dei cambiamenti nell'istruzione militare non è la motivazione, ma il miglioramento della capacità di prestazione dell'esercito. Ora, nulla è più motivante del successo.

*Da «Truppendifenst» (EMPA)*

#### **Fonti**

- Buri Ch., Haltiner K.W., Spillmann K. R. (1991): Sicherheit 1991. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung (Sicurezza 1991. Risultati di un'inchiesta rappresentativa). Zürich: Bericht der Forschungsstelle für Sicherheitspolitik und Konfliktanalyse an der Eidgenössischen Technischen Hochschule.
- Haltiner K.W., Stadelmann J. (1990): Motivationsstudie RS 90 (Studio sulla motivazione SR 90). Projektbericht Stab der Gruppe für Ausbildung, Bern.
- Leutenegger E. (1986): Jugend und Armee. Die Entwicklung der Einstellungen zur Armee während der Rekrutenschule (Gioventù ed esercito. L'evoluzione dell'atteggiamento nei confronti dell'esercito durante la scuola reclute). Dissertation der Hochschule St. Gallen. Bamberg: difo-Druck.
- Stadelmann J., Haltiner K.W.: Motivationsstudie und Kaderbetreuung 91 (Studio sulla motivazione e assistenza ai quadri 91). Projektbericht Stab del Gruppe fur Ausbildung, in Vorbereitung (in preparazione). Il dott. Jürg Stadelmann (1959) ha studiato psicologia, pedagogia e politologia all'Università di Zurigo dal 1981 al 1986. Dal 1986 al 1990 è stato assistente all'Istituto di psicologia della stessa Università. Tra 1984 e il 1990 ha insegnato psicologia e pedagogia nella Scuola magistrale della Città di Lucerna. Nel 1990 ha presentato la tesi di dottorato. Da quell'anno è aggiunto scientifico presso lo stato maggiore dell'agruppamento dell'istruzione del DMF a Berna. È capitano della fanteria e, come ufficiale di milizia, è incorporato nel servizio psicopedagogico dell'esercito.