

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 71 (1999)  
**Heft:** 4

**Artikel:** La qualità totale militare, un'opportunità per la milizia  
**Autor:** Altermath, Pierre G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-247394>

### **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:** 31.12.2025

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

# La Qualità totale militare, un'opportunità per la milizia

COL PIERRE G. ALTERMATH

Recentemente è stata introdotta nell'esercito la Qualità totale. L'irruzione di questa modernissima tecnica manageriale nel comando militare costituisce un'opportunità eccezionale per il nostro esercito di milizia. Ma vediamo di che cosa si tratta esattamente?

## 1. Il cambiamento

Oggigiorno gli eserciti, come d'altronde anche le aziende, si vedono sostanzialmente confrontati con quattro tipi di cambiamento.

### a. I costi

Il budget militare viene costantemente ridotto. La storia ci insegna che, a meno che non si manifesti un aumento drammatico della minaccia, questa tendenza continuerà irrimediabilmente anche in futuro. Come evitare che tale evoluzione influisca negativamente sulla nostra credibilità?

### b. La clientela

Nell'ambito delle votazioni tenutesi in tempo di pace, il nostro esercito non ha mai ottenuto più di due terzi dei suffragi. L'atteggiamento critico della popolazione svizzera nei confronti del suo esercito viene inoltre accentuato dalla percezione che la minaccia va vieppiù affievolendosi. Possiamo noi permetterci di negligenza l'opinione dei militari, delle loro famiglie e dei loro datori di lavoro riguardo al servizio militare?

### c. La concorrenza

La concorrenza è entrata a far parte del mondo militare. Il servizio civile provoca una riduzione dei nostri effettivi e la pressione esercitata dal mondo economico ci fa mancare i quadri. Inoltre, gli impegni sussidiari offrono sempre maggiori opportunità concorrenziali alle aziende civili. Come possiamo dunque evitare che quest'evoluzione comprometta l'efficienza e l'efficacia del nostro esercito?

### d. Il cambiamento

L'aumento esponenziale delle novità minaccia la capacità di gestire il cambiamento. Quale comandante ha tuttora una visione d'insieme precisa circa il livello d'istruzione della sua formazione?

L'evoluzione che stiamo vivendo obbliga il comando a produrre sempre di più, migliorando e accelerando i processi di produzione, e questo nel contesto di una costante diminuzione delle risorse. Non è più sufficiente lavorare di più o meglio per far fronte a que-

sta sfida. Infatti, il potenziale di miglioramento disponibile in questo ambito è ormai esaurito. Agli anni dell'abbondanza e della stabilità fa seguito un periodo di penuria e incertezza. Dobbiamo quindi adeguare le nostre riflessioni e i nostri comportamenti alla nuova situazione.

La gestione del comando per mezzo della qualità totale rappresenta dunque la risposta delle Forze terrestri a questo mutare della situazione. Dopo essere stata sperimentata in numerose aziende di punta, questa soluzione viene già applicata negli eserciti di alcuni paesi esteri.

## 2. Il prezzo della qualità

Quanto costa l'assenza di qualità in un impiego? Sapevate che

- Il 15% delle perdite durante i combattimenti sono imputabili alle proprie truppe?
- Nella Seconda guerra mondiale, l'esercito americano ha perso 242'000 militari nell'ambito di incidenti della circolazione?

A questi dati si potrebbero aggiungere un numero impressionante di sbavature, errori nonché di danni e sofferenze che avrebbero potuto essere contenuti con una condotta e un'istruzione qualitativamente migliori. La qualità non costituisce un fattore d'efficacia, bensì è parte integrante dell'etica relativa al comando.

Anche in ambito civile la qualità ha un prezzo esorbitante. Sapevate che

- Nel 1992 l'economia francese ha perso 100 miliardi di franchi svizzeri in cifra d'affari per effetto della mancanza di qualità?
- L'assenteismo del personale rappresenta per l'economia tedesca una perdita annuale dell'ordine di 35 miliardi di marchi?
- La Svizzera spreca annualmente tra i 3,5 e i 5 miliardi di franchi per il fatto che l'istruzione pubblica nel nostro Paese manca di qualità?

Queste impressionanti cifre provano che la nozione di qualità contiene un potenziale di miglioramento considerevole.

## 3. Evoluzione della qualità

Nel nostro esercito, così come nell'economia, si sono succedute tre nozioni di qualità.

- I controlli di qualità, che nel gergo militare vengono chiamati ispezioni finali, vengono praticati

**La gestione del comando per mezzo della qualità totale rappresenta la risposta delle Forze terrestri al mutare della situazione.**

**Il comando attraverso la Qualità totale non mira al perfezionismo, ma ha come obiettivo l'impiego ottimale e costantemente perfezionato di tutti i mezzi disponibili.**

da sempre nell'ambito dell'istruzione. Questa tecnica mette i responsabili davanti a un fatto compiuto rendendo vano qualsiasi tentativo di correzione.

- Negli anni settanta l'assicurazione della qualità si manifesta sotto forma di libretti per capi sezione e fogli dei posti per caporali, nonché attraverso una moltitudine di altri documenti. Si trattava di garantire il raggiungimento degli obiettivi influenzando sull'istruzione a monte. Purtroppo però, il formalismo e la carta hanno ben presto soppiantato l'uomo, mettendo in luce i limiti di questo tipo di approccio. Anche se abbiamo chiamato questo vano tentativo ludi cartacei invece che ISO 9000, in definitiva l'effetto è lo stesso.
- Il comando attraverso la qualità totale prende finalmente piede negli anni novanta. Non si tratta più di una tecnica di controllo esercitata da specialisti, bensì di un approccio globale all'azione e alla condotta che consiste:
  - a. nel definire, su base consensuale, degli obiettivi misurabili che coinvolgano tutte le forze vive dell'organizzazione nel loro insieme;
  - b. nella polarizzazione di tutte le risorse e di tutti gli sforzi disponibili in questa direzione;
  - c. nel mettere a punto, e in seguito migliorare costantemente, i processi decisionali e quelli legati all'azione.

Il comando attraverso la Qualità totale non mira dunque al perfezionismo, ma ha come obiettivo l'impiego ottimale e costantemente perfezionato di tutti i mezzi disponibili.

**Obbedienza e disciplina non bastano. Bisogna sfruttare anche il formidabile potenziale latente nei subordinati.**

#### **4. La filosofia della Qualità totale**

La Qualità totale è fondata sulla presenza di sei elementi di base, i quali corrispondono alle carenze che originano attriti e conflitti o provocano una dilapidazione delle risorse. I sei elementi in questione illu-

strano il cambiamento di mentalità necessario ai fini del nostro approccio. Quali sono dunque questi elementi?

##### **a. L'orientamento verso la clientela e i partner**

Noi continuiamo a considerare il comando come una caccia sorvegliata, nell'ambito della quale ogni capo può fare quello che vuole entro i limiti della sua libertà d'azione. Questa concezione anarchica ignora qualsiasi forma di coordinamento con l'ambiente o con i partner in nome di prerogative custodite con la massima gelosia. Una percezione dispendiosa e ormai incompatibile con le condizioni attuali contemporanee. L'orientamento verso la clientela e i partner pone la celebre domanda «Di cosa si tratta?» al centro delle nostre riflessioni. Chi sono i miei partner e i miei clienti? Come possiamo aumentare la nostra efficienza tramite una migliore collaborazione? Questo tipo di approccio deve indurre ciascuno a pensare e agire in un'ottica globale e spingere i quadri e i collaboratori a prediligere l'interesse generale mettendo in secondo piano le aspirazioni individuali.

##### **b. La polarizzazione in funzione dell'obiettivo**

«Noi ordiniamo troppo e comandiamo troppo poco», affermò un giorno un ex consigliere federale. Questo difetto ci induce a confondere l'azione con l'agitazione. Viene costantemente avviata una moltitudine di progetti, di parole d'ordine, nonché di piani direttori, strategie e altre misure.

La generale mancanza di coordinamento per quanto riguarda la loro apparizione, mette in agitazione gli stati maggiori, paralizza le risorse e disperde i mezzi. Spesso questi progetti finiscono per sparire furtivamente. La polarizzazione in funzione dell'obiettivo implica la definizione di obiettivi misurabili e la realizzazione di un piano d'azione concreto che permetta di concentrare tutte le energie in una direzione comune, come pure un controllo sistematico dei risultati.

In questo caso l'essenza sta nel prodotto delle attività e non più nel rispetto dei capitolati degli oneri.

##### **c. Il miglioramento continuo**

Il processo di condotta elementare poggia sulle quattro «C»: comandare, comunicare, controllare e correggere. Per quanto riguarda l'applicazione di questo processo siamo molto deboli sul piano della correzione. Generalmente ci accontentiamo di qualificare, minacciare e sostituire il responsabile. Non c'è traccia di uno strumento di correzione. Il miglioramento continuo consiste nella concretizzazione sistematica della correzione mediante l'ausilio di uno strumento inedito: il piano d'azione. Questo procedimento deve trasformare il comando binario (ordine-controllo) in una spirale di miglioramento continuo.



#### d. Il coinvolgimento dei subordinati

Il nostro esercito ha la fortuna di poter contare su soldati generalmente molto qualificati in rapporto alla loro funzione. Stranamente però facciamo fatica a sfruttare questo potenziale formidabile. Per i subordinati sono previste tre forme di comportamento, vale a dire l'obbedienza, la disciplina e la partecipazione. La realtà dimostra che i capi manifestano un'eccessiva predilezione per l'obbedienza e la disciplina. Senza dubbio due attitudini comode, ma drammaticamente inefficaci. Non abbiamo praticamente scelta. La via dell'efficienza richiede un'attitudine partecipativa.

Si tratta segnatamente di sfruttare, conformemente allo spirito del nostro regolamento di servizio, il potenziale formidabile latente nei nostri subordinati.

#### e. La gestione dei processi

Il nostro comando militare si fonda su due processi di condotta regolamentati: la «pianificazione dell'impiego», che garantisce la presa di decisione, e la «condotta dell'azione», che le applica nella pratica. Comunque, fatto molto curioso, la «condotta dell'azione» è praticamente assente nei nostri programmi d'istruzione.

Non c'è quindi da meravigliarsi se l'applicazione degli ordini costituisce una delle nostre principali carenze? Inoltre, la nozione di «controlling», sinonimo perfetto di «condotta dell'azione», è stata introdotta negligenzemente nell'esercito, per cui dà adito a una confusione completa nell'ambito del comando. L'applicazione sistematica di questo processo di condotta dovrebbe quindi permetterci di aumentare notevolmente la nostra efficienza.

#### f. La condotta

I quadri hanno a disposizione tre tecniche per gestire i loro subordinati, vale a dire la data d'ordine unilaterale, la condotta per obiettivi e la condotta partecipativa. Quest'ultima è comunque l'unica che permetta di coinvolgere i subordinati nell'azione comune. Purtroppo però, i quadri faticano ad abbandonare l'agio offerto da un autoritarismo semplicistico e comodo per affrontare le sfide dettate da una condotta intelligente delle persone.

Dobbiamo comunque stare attenti a non confondere la condotta nell'ambito del fuoco, di carattere intuitivo e autoritario, con il comando ordinario a connotazione partecipativa. L'evoluzione dell'arte bellica ci impone due forme di condotta delle persone.

### 5. La Qualità totale e i regolamenti

La Qualità totale non compromette in alcun modo i particolarismi del comando militare. L'insieme dei suoi principi si rispecchia nei nostri regolamenti principali. Non c'è niente di strano in questo, visto che la maggior parte delle attuali dottrine manageria-

li hanno origine nella storia militare: una realtà particolarmente arricchente per l'attualmente molto auspicabile trasferimento delle esperienze tra l'esercito e l'economia.

### 6. L'introduzione della Qualità totale

Gli strumenti di qualità disponibili sul mercato sono stati adattati e completati in funzione dei nostri bisogni. Si perseguivano segnatamente tre obiettivi, vale a dire

- arricchire la pedagogia per accelerare la formazione;
- limitare le tecniche all'essenziale per guadagnare tempo nell'esecuzione;
- semplificare i metodi per rendere superflua la presenza di consulenti.

Constatiamo con piacere che l'ottimale rapporto tra costi ed efficienza dei nostri strumenti militari e la possibilità di utilizzarli in forma invariata nell'azienda sono molto apprezzati dai nostri ufficiali di milizia. Attualmente vengono introdotti quattro strumenti di qualità.

a. **La griglia di miglioramento** è un mezzo per ottimizzare il comando. Derivato dal modello europeo di qualità (EFQM) e dalla sua variante elvetica (ESPRIX), questo strumento è destinato agli stati maggiori. Grazie a questo strumento, dopo urla giornata d'istruzione, è possibile determinare il potenziale di miglioramento della propria formazione nello spazio di alcune ore.

b. **Il piano d'azione** è il primo strumento correttivo introdotto nell'esercito. Al termine di un'istruzione di due ore, offre a tutti gli ufficiali la possibilità di tradurre un correttivo in un piano realistico, concreto e preciso.

c. **Gli accordi in merito agli obiettivi** permettono di strumentalizzare il coinvolgimento dei subordinati nella condotta. Questo procedimento non costituisce un compromesso, bensì una verifica della fattibilità. Esso non impedisce in alcun modo il ricorso a forme di comando classiche quando la situazione lo esige. La formazione necessaria è limitata a due ore. In relazione con questo aspetto conviene soprattutto rimanere semplici e pragmatici. Nella fase iniziale non è essenziale il contenuto della convenzione, quanto piuttosto la via seguita.

d. A livello di processi concentriamo la nostra attenzione sulla formazione e sull'introduzione della «condotta dell'azione»: un processo utilizzato sia nell'adozione di un dispositivo tattico che nella marcia del servizio o nella condotta dell'istruzione. Le basi necessarie per mettere in pratica questo processo vengono acquisite nell'ambito di un periodo d'istruzione di due ore.

**Gli strumenti di qualità sono quattro: la griglia di miglioramento, il piano d'azione, gli accordi in merito agli obiettivi e la «condotta dell'azione».**

**L'introduzione della Qualità totale deve permetterci di conseguire quattro obiettivi: migliorare la pertinenza e l'efficacia delle nostre azioni, intensificare la partecipazione dei collaboratori, aumentare l'accettazione dell'esercito da parte della popolazione, ottimizzare le sinergie tra l'esercito e l'economia.**

## 7. Conclusione

L'introduzione della Qualità totale deve permetterci di conseguire quattro obiettivi, cioè

- migliorare la pertinenza e l'efficacia delle nostre azioni;
- intensificare la partecipazione dei collaboratori;
- aumentare l'accettazione dell'esercito da parte della popolazione;
- ottimizzare le sinergie tra l'esercito e l'economia.

Le prime esperienze fatte confermano la presenza di un potenziale di miglioramento formidabile, sia presso la truppa che nell'amministrazione e negli esercizi. Inoltre, l'interesse riscontrato dagli strumenti militari della Qualità totale presso le aziende civili provano l'opportunità del nostro approccio.

La Qualità totale rappresenta un'opportunità insperata per il nostro esercito, segnatamente per quanto riguarda il mantenimento dei contatti con l'economia e con gli eserciti stranieri. Saranno in grado i quadri militari di abbandonare il comfort della routine per affrontare questa sfida senza indugio? Il futuro prossimo ce lo dimostrerà. ■

## Fonti:

- *Condotta tattica 95*
- *Regolamento di servizio 95*
- *Condotta e organizzazione degli stati maggiori 95*
- *L'homme en guerre*, P. Masson, Paris, 1997
- *La qualité*, L. Cruchant, Paris, 1993
- *Le client retrouvé*, P. Détrie, Paris, 1998
- *ISO 9000 in der Ausbildung*, Prof K. Frey, NZZ, 22.9.94
- *Nieten in Nadelstreifen*, G. Ogger, Munchen, 1995
- *La qualité avec le sourire*, R. Droin, Paris, 1991
- *Documentazione dell'European Foundation for Quality Management*, 1995
- *Documentazione EXPRIX Premio svizzero di qualità per la Business Excellence*, 1998

# Da Lucia

## Ristorante la Rupe di San Zeno

Via Cantonale, CH-6814 Lamone-Ostarietta  
Tel. +41 91 966.21.40 / Chiuso lunedì e martedì

Lucia Polloni-Feroldi porge il benvenuto  
agli amici della Rivista Militare della Svizzera Italiana

*Lucia, da oltre trent'anni*

*Le rivelazioni di San Zeno, le terrine miste di stagione, il prosciutto di Parma, il salmone selvatico della Groenlandia e del Canada, raviolini di brasato, spaghetti e tagliolini al pomodoro, tortellini di ricotta al burro e salvia, il tartufo bianco d'Alba, stinco di vitello al forno, roast-beef in crosta di sale, arrosto di vitello alla salvia, anitra muta di San Martino, capretto al forno, sorbetto di limone allo champagne, e tante altre specialità ticinesi e lombarde.*