

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 73 (2001)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Sei anni di corsi "Transfer Plus" al centro d'istruzione di Lucerna  
**Autor:** Arnold, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-247506>

### **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:** 17.03.2026

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

# Sei anni di corsi "Transfer Plus" al Centro d'istruzione di Lucerna

TEN COL SMG MICHAEL ARNOLD, CAPO DEL PROGETTO "TRANSFER PLUS"

Nel novembre del 2000 al Centro d'istruzione dell'esercito di Lucerna si è tenuto il settimo corso "TRANSFER PLUS". Durante quattro giorni i quadri superiori civili si sono familiarizzati con la metodologia di comando militare e a lavorare in collaborazione con degli stati maggiori militari. Sono stati portati a risolvere un caso scuola tratto dal loro ambiente professionale. Quali sono gli obiettivi di un simile progetto?

## Dominare l'avversario grazie all'eccellenza dei principi di comando

Se si ricerca l'origine di termini quali strategia, operazioni, tattica, attività di stato maggiore o dottrina ci s'imbatta sistematicamente con la storia militare. L'arte e la metodologia di comando hanno, entrambe, la loro origine nella necessità di dirigere, nel vero senso della parola, grandi eserciti e importanti flotte in condizioni di guerra. Sono innumerevoli gli esempi di guerre che provano che il dominio dell'avversario avviene anche grazie all'eccellenza dei principi di comando. Tuttavia quando si analizzano i successi, o meglio le disfatte del passato, si constata che non è possibile mettere a fuoco un principio globale unico, capace di garantire con certezza la vittoria, anche se lo si applica in modo corretto, adattandolo alle condizioni del momento. Il fatto è che i grandi personaggi della storia conoscevano i segreti del comando e che applicavano i migliori metodi con decisione.

*Lo scopo della formazione non può essere pertanto ridotto ad un apprendistato intensivo di ricette infallibili che permettono di risolvere ogni sorta di situazione problematica; si situa nella capacità di generare delle soluzioni autonome grazie al sapere, all'esperienza e alla creatività. In questo contesto la personalità del capo riveste un'importanza cruciale. In effetti è il capo, in fin dei conti, che determina la dottrina di comando, che promuove lo spirito di squadra, l'identificazione con gli obiettivi da raggiungere, l'esempio nel comportamento, la capacità di superarsi, la concentrazione sulle proprie forze o la difesa dei valori morali comuni, la convinzione nel corresponsabilizzare i propri subordinati e a condividere delle visioni. Un capo incapace di sviluppare una strategia motivante ed efficace, di tener conto delle predisposizioni produttive fondamentali dei subordinati, di confrontare scientemente i suoi collaboratori con compiti che esigono pazienza e decisione è votato,*

*presto a tardi, al fallimento. Tutto quanto elencato costituisce la quintessenza stessa di numerosi esempi militari a partire dalla notte dei tempi fino ai nostri giorni.*

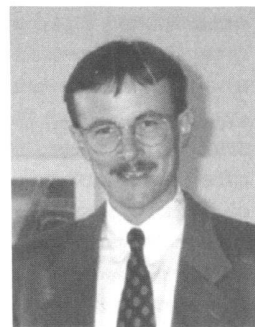
## L'arte di comandare si acquisisce sia nel civile che nel militare

*La pedagogia moderna e le teorie relative al comando ammettono che per la maggior parte l'arte di comandare può essere appresa. Alle spalle di quest'affermazione si nasconde anche il fatto che l'esperienza genera un accrescimento permanente delle competenze e delle qualifiche relative al comando. Sulla strada che porta alle competenze di comando non ci sono unicamente delle conoscenze precipue al comando, ma anche la capacità di autovalutazione in modo critico e a migliorare il proprio comportamento in quanto capo. Quando si afferma che una persona è un capo competente si sottintende la sua facoltà di discernere il potenziale dei suoi collaboratori e di saper impiegarli in modo mirato per ottenere lo scopo. Non si deve dimenticare che il capo competente deve saper sempre soddisfare alle attese di due gruppi di persone: quelle dell'organizzazione che lo impiega e quelle dei suoi subordinati.*

Secondo i principi d'apprendimento e d'istruzione dei quadri superiori del nostro esercito di milizia, l'accento è posto nei campi della competenza tecnica e metodologica; la competenza sociale, per esempio è presupposta o coperta dal sistema di selezione dei quadri. Questo dato di fatto è dovuto alla brevità dei periodi di servizio militare che caratterizza il nostro esercito di milizia, nel quale i capi dispongono di un'esperienza di comando acquisita nel loro ambiente professionale civile. Le loro capacità essenziali, sia sul piano della tecnica che su quello della funzione, non possono che essere stimolate.

## Riconoscere le competenze militari in materia di comando

L'Esercito 95 può vantarsi d'aver sviluppato una serie di nuovi mezzi destinati alle attività quotidiane di un comando militare. La trilogia dei regolamenti militari "Condotta operativa" (COP), "Condotta tattica" (CT) e "Condotta e organizzazione degli Stati maggiori" (COSM) costituisce la base di una dottrina di comando sapientemente roduta. Misurati alla luce della lo-



Ten col SMG Michael Arnold, Capo del progetto "Transfer Plus".

**Lo scopo della formazione non può essere pertanto ridotto ad un apprendistato intensivo di ricette infallibili che permettono di risolvere ogni sorta di situazione problematica; si situa nella capacità di generare delle soluzioni autonome grazie al sapere, all'esperienza e alla creatività. In questo contesto la personalità del capo riveste un'importanza cruciale.**

**I corsi "TRANSFER PLUS" contribuiscono a dimostrare che la formazione moderna al comando militare deve essere recepita come una formazione complementare alla formazione offerta nel settore civile. Più passano gli anni e più i sistemi di comando militare e civile mostrano la tendenza a rassomigliarsi.**

**L'idea di "Transfer Plus" contiene anche un dare e un avere, un dialogo sulla condotta nell'economia e nel militare.**

ro struttura metodologica, della loro efficienza e della loro orientazione alla pratica, questi regolamenti militari, nel campo del comando, costituiscono in materia dei punti di riferimento. Valenti specialisti dell'esercito svizzero hanno costantemente curato in permanenza l'aggiornamento dei principi di comando. Generazioni d'ufficiali di milizia, nelle loro attività professionali, si sono applicati ad utilizzare le conoscenze acquisite in servizio militare e viceversa.

Creando Esercito 95 era praticamente impossibile ignorare che nella tradizionale alleanza tra il civile e il militare, i capi avevano perduto d'importanza. Il rinnovo dei quadri ne ha subito le malaugurate conseguenze. Eppure le esitazioni in materia di comando, sia nel campo militare che in quello civile, si sono dissipate. Sulle orme delle ricadute politiche del movimento sessantottino, i comandi militari sono sovente stati ridotti a nozioni d'ordine e d'obbedienza; li si denunciava di essere dei modelli autoritari e dittatoriali. Da parte sua l'esercito non ha potuto evitare delle disfunzioni nell'istruzione, che non ha dato tempestivamente delle risposte convincenti nei confronti dell'evoluzione della minaccia.

Nel corso di questi ultimi anni, l'economia è stata molto corteggiata: bisognava renderla più attenta ai vantaggi che può trarre dalle persone che compiano una carriera militare. A livello di Dipartimento della difesa si è deciso di contrapporre una decisa strategia offensiva all'opinione molto diffusa secondo la quale, le esperienze in materia di comando, i contatti, la tenacia e lo spirito civico inculcati dall'esercito non erano più applicabili nel civile, o all'affermazione secondo la quale l'esercito, semplicemente, non genera nessun genere di competenza! Un elemento di questa strategia è costituita dal mettere meglio in evidenza i vantaggi della formazione al comando militare e ad aprire alle persone interessate le porte di corsi di formazione militari, ovunque la cosa fosse indicata.

## **L'idea del "prodotto militare complementare"**

I corsi "TRANSFER PLUS" contribuiscono a dimostrare che la formazione moderna al comando militare deve essere recepita come una formazione complementare alla formazione offerta nel settore civile. Più passano gli anni e più i sistemi di comando militare e civile mostrano la tendenza a rassomigliarsi, se ci si prende la briga di escludere alcuni campi molto particolari quali l'uso della violenza con possibili effetti letali. Questa osservazione è corroborata dal fatto che le entità militari e civili sono ambedue sottoposte a delle accelerazioni tecnologiche e confrontate a dei movimenti sociali.

La trasformazione della Scuola militare centrale di Thun, fondata nel 1819 dal generale Dufour, in Centro d'istruzione dell'esercito (CIEL), installato a Lucerna e la concentrazione delle risorse sotto lo stesso tetto, hanno generato un rinnovato slancio nell'insegnamento e nel lavoro di fondo. Alcune personalità dirigenti degli ambienti economici, delle alte scuole e dell'esercito hanno insistito affinché determinati corsi di formazione siano aperti anche ai quadri civili. È la ragione per la quale i primi due dorsi organizzati nel 1995 e 1996 furono denominati "OUVERTURE".

I moduli d'istruzione comuni con i partecipanti a dei corsi di formazione di comando militare (Livello reggimento o battaglione), comportano due esercizi di un certo respiro, nello svolgimento dei quali sono principalmente allenati in modo intensivo le attività di stato maggiore e i principi che permettono di risolvere un compito complesso affrontato in seno ad un gruppo di collaboratori. L'inizio e la chiave di volta del corso sono rispettivamente consacrati a un'introduzione minuziosa ai procedimenti di comando militare e alla messa in pratica della materia appresa sulla base di un esempio tratto dagli ambienti economici.

## **Un'opportunità per i quadri medi civili senza una formazione d'ufficiale**

I potenziali partecipanti ai corsi "TRANSFER PLUS" non sono mai stati definiti in modo esauriente. Quelle che il Centro d'istruzione dell'esercito di Lucerna auspica e quello di dare un'opportunità di perfezionamento a tutte le persone interessate alle attività di comando. Tuttavia i corsi sono precipuamente destinati ai quadri medi delle aziende (PME) che non dispongono di un grande potenziale in materia di formazione del personale. Le statistiche allestite in occasione degli ultimi dei corsi dimostrano che l'interesse è evidente in tutti i settori d'attività. Si stanno designando delle nuove tendenze che indicano un aumento del numero delle donne, anche attive in isti-



tuzioni pubbliche, che s'interessano a questi corsi. Possiamo pertanto partire dal principio che un largo ventaglio di contenuti didattici militari sono perfettamente applicabili nella vita civile.

A livello di principi le sinergie possibili tra esercito e il mondo economico non sono oggetto di uno studio scientifico sufficiente. Naturalmente esistono dei limiti alla trasposizione delle conoscenze e delle capacità. Se un quadro manca di competenza professionale nell'ambito civile, le tecniche di presentazione di qualità che potrà acquisire in servizio militare non gli serviranno molto. Al contrario i mezzi di comando militare non possono evidentemente essere messi a disposizione allorché si tratta di risolvere dei problemi acuti ai livelli superiori di un'impresa.

### Quello che i partecipanti possono apprendere

Alcuni temi non possono essere trattati che superficialmente nei corsi di "TRANSFER PLUS" in quanto la durata si limita a quattro giorni. È tuttavia innegabile che questi corsi forniscono informazioni sufficienti, in particolare ai quadri medi, affinché quest'ultimi possano migliorare il loro stile di gestione o di comando:

- conoscono le procedure da applicare per affrontare globalmente dei compiti difficili;
- dispongono dei mezzi necessari all'elaborazione mirata dei procedimenti di comando;
- sono allenati a immaginare delle varianti che permettono loro di elaborare la migliore soluzione possibile;
- dispongono delle conoscenze di base sul modo di gestire delle situazioni di crisi;
- hanno una maggiore fiducia in se stessi grazie alle tecniche di lavoro e di presentazione efficaci;
- sono in grado di collaborare in modo mirato con dei gruppi o degli stati maggiori;
- possono esaminare con occhio critico i metodi di gestione e adattarli ai propri bisogni.

### Organizzazione del corso

I corsi "TRANSFER PLUS" sono integrati in un progetto speciale nel quadro della Sezione "Insegnamento e basi" del Centro d'istruzione dell'esercito di Lucerna. Il capo del progetto dispone di un ristretto gruppo d'insegnanti composto da ufficiali di milizia (da maggiore a colonnello, da imprenditore indipendente a professore universitario). Questi insegnanti animano in modo autonomo il primo e il quarto giorno del corso. Il secondo e terzo giorno si svolgono nel quadro dei corsi di formazione al comando e dei corsi di formazione di stato maggiore. Il fatto che

questi corsi si svolgono in margine di un servizio militare permette di applicare una politica tariffaria relativamente vantaggiosa.

### Pianificazione per 2001-2002

Per il 2001 e il 2002 sono proposti di seguenti corsi:

*Corso I/2001:* 04./07. - 09.05.2001

*Corso II/2001:* 05./08. - 10.10.2001

*Corso 2002:* 01./04. - 06.02.2002

Da quando esistono, i corsi "TRANSFER PLUS" sono costantemente ottimizzati e adattati alla clientela. Anche se il concetto attuale è ben rodato, sarebbe errato ignorare gli sviluppi dei quali possono essere oggetto. Si stanno delineando le seguenti tendenze:

- Miglior integrazione di tutte le regioni linguistiche della Svizzera.
- Sviluppo della capacità d'ammissione ai corsi di base.
- Organizzazione di corsi avanzati, per esempio nel campo della *leadership*, del comando dal volto umano, del *Change management*.
- Organizzazione di corsi speciali, per esempio nel campo delle tecniche di lavoro e di presentazione e nella gestione delle crisi.
- Organizzazione di moduli destinati allo scambio di esperienze.
- Corsi di perfezionamento nel quadro di altre manifestazioni pubbliche organizzate dal Centro d'istruzione dell'esercito di Lucerna.

L'ampliamento dell'offerta di corsi si farà, mantenendo gli stessi obiettivi, in funzione degli adeguamenti ai quali il Centro d'istruzione dell'esercito di Lucerna sarà oggetto nel quadro della riforma Esercito/Insegnamento XXI.

**I corsi "TRANSFER PLUS" sono integrati in un progetto speciale nel quadro della Sezione "Insegnamento e basi" del Centro d'istruzione dell'esercito di Lucerna. Il capo del progetto dispone di un ristretto gruppo d'insegnanti composto da ufficiali di milizia (da maggiore a colonnello, da imprenditore indipendente a professore universitario).**

**La condotta nell'economia e nel militare è dettata dalla personalità del capo. Il capo pensa, crea ordine, impartisce compiti, decide e fa eseguire.**





**"TRANSFER PLUS"**  
è un corso di  
formazione speciale  
indirizzato ai quadri  
medi con funzioni  
direttive,  
organizzato  
congiuntamente  
con un corso  
di formazione  
al comando.  
L'obiettivo di questo  
corso e quello di  
trasmettere ai civili  
interessati  
le caratteristiche  
qualitative classiche  
dell'esercito in  
materia di comando  
e di creare in questo  
modo le basi  
per un dialogo.

## Riassunto

"TRANSFER PLUS" è un corso di formazione speciale indirizzato ai quadri medi con funzioni direttive, organizzato congiuntamente con un corso di formazione al comando.

L'obiettivo di questo corso e quello di trasmettere ai civili interessati le caratteristiche qualitative classiche dell'esercito in materia di comando e di creare in questo modo le basi per un dialogo. A questo scopo un piccolo gruppo di professionisti è incaricato d'insegnare la sistematica di comando, il pensiero globale, in pensiero differenziato, lo sviluppo dei concetti, le tecniche di presentazione, il lavoro di stato maggiore (nel quadro di un corso di formazione al comando), il comando con limitazione di tempo e la gestione delle situazioni di stress, il tutto stimolando lo scambio d'esperienze nel campo dei metodi di management. ■

### Principi applicabili nella vita civile e militare

- il pensiero globale,
- la flessibilità nell'attività di comando,
- l'organizzazione del lavoro,
- le tecniche di presentazione,
- l'autogestione
- la capacità di assumere una grande mole di lavoro,
- la capacità di comunicare,
- la capacità di motivare,
- la capacità di lavorare in gruppo,
- la capacità di formare autonomamente dei collaboratori.

## Svolgimento dei corsi

- *Primo giorno:* Si tratta di evidenziare e di spiegare la dottrina di comando militare e, sulla base di un caso scuola, d'applicare la metodologia di comando militare senza restrizioni di tempo (esercizio "TRANSFER").
- *Secondo giorno:* Ci si familiarizza con il procedimento di comando in uno stato maggiore militare ed in seguito, sulla base di un caso scuola e sotto forma di un lavoro pratico di stato maggiore combinato ad un corso di formazione militare. I partecipanti apprendono a pianificare e a ordinare un impiego dell'esercito in favore di autorità civili (rinforzo del Corpo delle guardie di frontiera).
- *Terzo giorno:* Approfondimento e consolidamento delle conoscenze sui procedimenti di comando e delle attività di stato maggiore sulla base di un secondo caso scuola, analogo a quello del secondo giorno, quindi nel campo del sostegno da parte dell'esercito in favore di autorità civili, allorquando quest'ultime sono soprafatte.
- *Quarto giorno:* I partecipanti hanno la possibilità di approfittare delle esperienze vissute da un dirigente d'impresa, di aggiornare le loro conoscenze in quel che concerne il comando in situazioni estreme, di sottoporsi ad un test sulla materia appresa risolvendo un caso scuola complesso, tratto dal civile (esercizio "TRANSFER PLUS").

## Informazioni e iscrizione

Comando del Centro d'istruzione dell'esercito, Lucerna  
Sezione "Insegnamento e basi"  
Direzione del progetto "TRANSFER PLUS"  
6000 Lucerna 30  
Telefono 041 317 36 00/07; Fax 041 317 46 10