

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 73 [i.e. 74] (2002)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Comandare ieri, comandare oggi  
**Autor:** Vicari, Francesco  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-247620>

### **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:** 30.01.2026

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

# Comandare ieri, comandare oggi

DIV A R FRANCESCO VICARI

Mi è possibile, ora con un certo distacco, ripercorrere l'evoluzione nel nostro esercito dei metodi, dei sistemi e delle tecniche di comando, avendola vissuta in prima persona - dall'esercito del dopoguerra riformato nel 1961 fino alla Riforma 95 - sia come comandante di truppa, che come ufficiale di stato maggiore generale e ufficiale professionista. L'esperienza insegna, che certi principi applicati nella vita militare vengono a volte dimenticati oppure abbandonati poiché ritenuti sorpassati, ma poi ricompaiono dopo un certo lasso di tempo, magari ritoccati nella forma, ma non nella sostanza. Altri invece rimangono costanti.

## La personalità del capo

Dapprima mi sembra opportuno rileggere nei nostri regolamenti del passato quelle osservazioni riguardanti il capo militare, che risultano essere ancor oggi di massima attualità. Imprescindibile da ogni attività di comando è infatti la personalità del capo.

Nel Regolamento di Servizio (RS) 33 si dice (art 7): *"In un esercito di milizie la personalità dei capi ha un'importanza speciale. ...Dal comandante di unità si richiede soprattutto ch'egli abbia qualità militari e sia capace di formare dei soldati."*

Il RS 54 (art 13) pur confermando il RS 33 precisa: *"Carattere, qualità di soldato e capacità militari sono condizioni indispensabili per rivestire un grado"* e chi riveste un grado *"deve essere conscio che il suo esempio ha un'influenza determinante sul comportamento dei suoi subordinati"*. Il RS 67 riprende parola per parola il testo del RS 54. Con il RS 80 si chiede che, nella scelta dei quadri, carattere e condizioni personali del candidato siano ineccepibili, che il candidato possieda qualità di capo, sia conscio dei suoi doveri e si professi per il nostro stato di diritto. Infatti negli anni settanta non sono mancati ufficiali, che hanno più o meno apertamente contestato certi aspetti delle nostre istituzioni; la logica conseguenza fu quella di inserire nel RS questa professione di lealtà verso la nazione. Sempre nel RS 80 (Art 220 e 222) si legge: *"Agli ufficiali si domanda grande abilità nella condotta e nell'istruzione degli uomini"* e *"che sappiano affrontare in modo esemplare le difficoltà"*. Il RS 95 (art 16) adotta uno stile più consono al tempo: *"Condurre presuppone autorità. Questa risulta in particolare dalla credibilità tecnica e personale dei superiori. I superiori conducono in primo luogo mediante il loro esempio personale"*. Vedasi anche l'art 30.1 diretto agli ufficiali subalterni. Dunque capi - e penso innanzitutto a quanti sono a diretto contatto con i soldati - che abbiano sostituito l' *"avanti marsch"* con il *"seguitemi"*. Un modo semplice per motivare.

Pur nella differenza del linguaggio, da sempre dai capi è stata richiesta autorità personale e tecnica. Mai è stato detto, che il conferimento di un grado militare faccia da solo il capo. Piace l'uso della parola *"credibilità"* nel RS 95, perchè mette il capo militare in diretto rapporto con il soldato-cittadino.

## In che consiste il comando

Cito innanzitutto il RS 95 (art 9): *"Comandare significa dirigere l'azione dei subordinati per conseguire uno scopo comune"*. La *"Condotta delle Truppe (CT) 95"* dice inoltre: *"Comandante è colui che detiene il potere decisionale su un reparto militare"*. Ma quando ero giovane capitano una prerogativa non scritta del nostro esercito di milizia voleva, che ogni comandante dovesse:

- educare
- istruire
- e condurre.

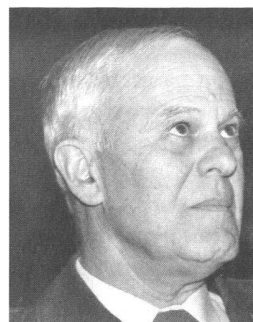
Com'è evoluta la situazione nella seconda metà del secolo scorso ?

## Educare

Troviamo la parola *"educazione"* nei RS 33 (art 29), 54 (art 40 e seguenti), 67 (art 40 e seguenti) e 80 (art 204 e 257), ma manca nel RS 95.

Nel RS 33 l'educazione viene trattata in un solo articolo e messa in relazione con disciplina e istruzione, come nei regolamenti del 54 e 67, dove però trova più ampio spazio. Secondo il RS 80 l'educazione militare deve permettere di raggiungere, unitamente all'istruzione, l'idoneità alla guerra. Nel RS 95 manca la parola *"educazione"* forse perchè questo regolamento si rivolge espressamente a persone mature o forse perchè i militari non sono preparati unicamente alla guerra, ma anche ad affrontare altre situazioni di crisi o di aiuto alle autorità civili. Ma queste ragioni non convincono. Penso purtroppo che non si è avuto il coraggio di dire in modo inequivocabile, che l'educazione - e non solo puramente quella che siamo soliti chiamare *"militare"* - è oggi come nel passato indispensabile.

Tutti i regolamenti di servizio che trattano di educazione la mettono in stretto rapporto con la disciplina e l'istruzione. Dice il RS 33: *"E' più difficile educare i soldati che istruirli"*. Personalmente resto dell'avviso che l'educazione del soldato sia il compito più importante di ogni comandante. E lo ribadisco proprio a chi non può più leggerlo nel RS attualmente in vigore.



Francesco Vicari

**Ai lettori della Rivista Militare della Svizzera Italiana proponiamo il testo di una relazione tenuta ai comandanti di truppa del reggimento fanteria montagna 30 durante il recente ultimo corso di ripetizione.**

**Se non vado errato, l'istruzione formale dei reparti si limita oggi al livello sezione, mentre sembra andata persa nelle unità. Deploro questa svolta, specie quando assistiamo alle cerimonie pubbliche dei nostri corpi di truppa. Anche se singolarmente i militi si comportano più correttamente che nel passato, minime esigenze dovrebbero essere mantenute. Aver insomma il senso della misura.**

Ma cosa significa educare? Significa **convincere** ogni milite che, per essere atto ai molteplici compiti che da lui ci si attende - innanzitutto l'attitudine alla guerra -, egli deve:

- compiere il suo dovere di soldato nel miglior modo possibile
- prestare obbedienza ai suoi superiori
- assoggettarsi di buon animo alle fatiche del servizio
- essere fedele camerata
- aver fiducia in sè stesso e nei suoi superiori
- accettare certe regole di disciplina.

Educare significa anche *"convincere ognuno ad impiegare tutte le proprie forze per l'adempimento comune del compito"* (RS 95, art 9), ma anche ad accettare *"le limitazioni dei diritti personali, a beneficio della comunità"* (RS 95, capitolo 8). Per convincere è indispensabile parlare ai propri subordinati. Un compito che ogni comandante deve svolgere ininterrottamente. Le parole "educare" e "convincere" sono state forse oggi sostituite da un altro termine: "motivare".

Educare non significa minacciare punizioni (anche se queste sono previste dai regolamenti). Eppure ho vissuto periodi, specialmente negli anni settanta, in cui questo metodo cosiddetto "educativo" veniva applicato con severità, a volte eccessiva, punendo pure negligenze risolvibili semplicemente rendendo conscio il colpevole dello sbaglio commesso e informando in seguito i militi dell'unità.

Migliorando con il RS 80 il rapporto di fiducia fra capi e subordinati si è ovviato a un modo di agire assolutamente insoddisfacente.

Inopportune sono pure misure che limitano il **ragionamento e lo spirito d'iniziativa**. Osservazione quest'ultima già menzionata nel RS 33; nei regolamenti di servizio successivi l'iniziativa veniva però messa in relazione unicamente con la mancanza di ordini. Peccato per questo passo a ritroso! Ricordo di aver incontrato ufficiali attanagliati dalla paura di sbagliare e quindi incapaci di ogni minima iniziativa. Aspettavano sempre e unicamente ordini superiori. Forse si è in precedenza commesso l'errore di vedere solo i lati negativi del lavoro svolto dai subordinati, esagerando nella critica, senza mai dir loro una minima parola di incoraggiamento, se non proprio di lode. Oggi diremmo demotivandoli. Eppure già alla

fine del 1800 l'allora Divisionario Wille (poi Generale durante la Mobilitazione 14 - 18) si era opposto alla promozione di un ufficiale argoviese *"incapace di educare gli ufficiali a ragionare con la propria testa, a essere indipendenti e a creare con piacere"*. Da non credere, che a quel tempo si potesse affermare "creare con piacere". Ritrovare 100 anni dopo questi principi enunciati negli art 11 e 33.2 del RS 95 dimostra, che si ritorna pur sempre al punto di partenza. Resta il rammarico per i troppi anni in cui su un simile principio non si è insistito a sufficienza.

Che dire del "drill", molto spesso applicato in maniera insensata? Ancora Wille all'inizio del 1900, pur ritenendo il "drill" un metodo irrinunciabile per raggiungere lo scopo, rendeva attenti agli eccessi nell'istruzione formale. Eccessi che la mia generazione ha vissuto con interminabili ore di maneggio alle armi, di scuola di sezione o di compagnia, magari sull'asfalto e sotto il sole cocente e senza nessun progresso visibile. Solo negli anni settanta si è capito che sedute corte, ma giornaliere, con obiettivi semplici avrebbero dato migliori risultati.

Oggi il "drill", che in passato voleva abituare alla massima attenzione e a un'intensa concentrazione (si pensi alle evoluzioni durante gli esercizi di marcia), ha assunto tutt'altro aspetto. Infatti si parla di "istruzione intensiva" (vedasi il regolamento "Metodica dell'istruzione" del 1988) riservata essenzialmente al maneggio delle armi e a certe reazioni in combattimento (servizio SPAC ad esempio); lo scopo da raggiungere è l'automatismo, che permette di meglio ragionare nel momento del confronto diretto con l'avversario sul campo di battaglia; esattamente paragonabile all'automatismo da noi tutti giornalmente applicato alla guida nel nostro autoveicolo. Il RS 95 (art 37.3) usa una sola volta la parola "drill" e la giustifica in modo comprensibile.

Se non vado errato, l'istruzione formale dei reparti si limita oggi al livello sezione, mentre sembra andata persa nelle unità. Deploro questa svolta, specie quando assistiamo alle cerimonie pubbliche dei nostri corpi di truppa. Anche se singolarmente i militi si comportano più correttamente che nel passato, minime esigenze dovrebbero essere mantenute. Aver insomma il senso della misura.



Vorrei far notare come nei RS 33 e 54 si insista, in modo oggi ancora molto attuale, sul mantenimento della disciplina e cito:

*"La disciplina si fonda in prima linea sulla fiducia che i subordinati nutrono per i loro capi" e "Non è possibile mantenere a lungo la disciplina senza reciproca fiducia fra il capo e i suoi subordinati e fra i camerati"*. Sagge osservazioni!

Il RS 95 mette a più riprese e giustamente l'accento sulla parola "fiducia" (art 11.1, 15, 17, 31.3 e 33.3). Attorno agli anni ottanta alcuni ufficiali stranieri mi

facevano notare come solo la fiducia visibilmente regnante fra i ranghi delle nostre unità permetteva l'esecuzione dei tiri combinati con munizione di guerra applicando al limite concesso le misure di sicurezza.

## Istruire

Anche nell'istruzione la fiducia riveste una grande importanza. Da sempre! E cito nuovamente il RS 33: *"... l'esercito che non abbia fiducia in se stesso è condannato alla disfatta. La fiducia nasce dalla certezza di essere ben preparati. Se si vuol infondere al soldato questa certezza bisogna limitarsi ad insegnargli le cose essenziali; tanto più se breve è il tempo disponibile per l'istruzione"*.

La problematica della definizione delle materie d'insegnamento divenne di attualità alla fine degli anni sessanta. Si iniziò a parlare della necessità di specializzare i militi. Dal '70 in poi vennero allestite tabelle che regolamentavano l'istruzione fondamentale di ogni soldato e ne definivano le diverse specializzazioni. Ricordo ad esempio che i fucilieri venivano specializzati nella lotta controcarri, nell'impiego degli esplosivi e in alta montagna. Così, con indubbi risultati positivi, si andò avanti fino alla riforma del 95. La fanteria venne allora divisa fra combattente e territoriale, una necessità inderogabile e che già si era delineata dal 1987 in poi proprio nel rgt fant mont 30 con tutta una serie di esercizi d'allarme che portavano a proteggere installazioni di importanza vitale per la popolazione.

Pure negli anni settanta vennero introdotte le cosiddette "prestazioni valutabili" che, se eseguite e controllate coscienziosamente, portavano a un netto miglioramento dell'istruzione al livello individuale e del gruppo. Inoltre l' "insegnamento programmato" permise dal canto suo di dimostrare fiducia ai singoli militi, ma anche di guadagnare tempo prezioso per l'istruzione dei quadri (la truppa studiava in sala di teoria, i quadri preparavano il lavoro nel terreno). Ma questa istruzione aveva un senso se poi ad essa seguiva anche un relativo controllo.

Dagli anni novanta in poi l'istruzione programmata abbandonò progressivamente l'uso dei fascicoletti per passare all'elaborazione elettronica, con grande interesse e partecipazione da parte dei giovani militi. Non vanno dimenticati gli incredibili progressi fatti con gli apparecchi di simulazione; dai primi usati per le armi anticarro a quelli attualmente applicati sia per l'istruzione di tiro individuale, che negli esercizi a partiti contrapposti e nell'addestramento di altre truppe (carristi, artiglieri, piloti, nella DCA, ecc), per non entrare nel merito di quanto viene svolto a Lucerna con i comandanti di truppa e i loro stati maggiori. La Riforma 95 ha in questo campo dato grandi impulsi, imprimendo una decisa rotta all'introduzione di questi moderni metodi d'istruzione, liberando gli indispensabili mezzi finanziari per la sua realizza-

zione, ma anche rendendo accettabile la rinuncia, dal 1990 in poi, a ogni tipo di "manovra" (esercizi a partiti contrapposti a livello di Grande Unità).

Vorrei far notare il cambiamento intervenuto negli ultimi quarant'anni nel modo di giudicare il lavoro della truppa. Certe "critiche distruttive", da me ancora vissute, sono state sostituite da "critiche costruttive", sempre accettate da ogni subordinato. Dunque giudizi ben equilibrati fra aspetti positivi e negativi.

## Condurre

Anche la nostra dottrina della condotta si è evoluta durante la seconda metà del secolo scorso. Vi è tuttavia una costante che merita di essere ricordata, poiché è dimostrazione dell'intelligenza di chi in passato ha retto questo nostro esercito.

Penso a quel modo di comandare, che in tedesco viene definito "Auftragstaktik". In altre parole: il capo fissa l'obiettivo, lascia al subordinato la scelta delle vie per raggiungerlo. Una regola valida sia in combattimento come nell'istruzione.

Già nel RS 33 leggiamo: *"... si deve assegnare chiaramente ad ogni capo la sua responsabilità particolare, lasciandogli, entro i limiti di essa, la libertà e l'autonomia necessarie"*. Anche nel RS 54 (art 12) e nel RS 67 (art 12) questo concetto viene ribadito: *"... dare ai capi d'ogni rango attribuzioni precise, ma lasciar loro libertà e autonomia nell'esecuzione del compito"*. Nemmeno il RS 80 (art 10.3) dimentica questo aspetto: *"Per l'esecuzione (il capo, ndr) deve lasciare la massima libertà di azione ai suoi subordinati, limitandola solo quando è indispensabile per la coordinazione"*. Conciso, ma chiarissimo anche il RS 95 (art 10): *"I capi stabiliscono gli obiettivi da realizzare. Essi lasciano ai subordinati la maggior libertà possibile nella scelta dei mezzi. Tale libertà è limitata solo dalla necessità di salvaguardare la coesione dell'insieme"*. Coerente con questa linea pure la "Condotta tattica 95" (art 2127) che conferisce *"al subordinato la massima libertà d'azione per l'adempimento del proprio compito..."*.

Ho già avuto più sopra occasione di dire, parlando dell'iniziativa, come questo principio sia stato troppo sovente disatteso o persino soffocato, creando nel passato più di un caso di demotivazione in subordinati prima entusiasti. Non credo di sbagliare affermando, che nel corso degli anni abbiamo perso vari ottimi capi proprio per questa ragione. Bisognava accettare il rischio di errori commessi dai capi subordinati. Importante sarebbe stato correggerli; a loro quindi l'obbligo a non ripetere i medesimi sbagli. Forse però era il dilemma "obiettivi - tempo" a condizionare e ad assillare esageratamente i superiori.

Novità importanti insegnate anche nelle nostre uni-

**Anche la nostra dottrina della condotta si è evoluta durante la seconda metà del secolo scorso. Vi è tuttavia una costante che merita di essere ricordata, poiché è dimostrazione dell'intelligenza di chi in passato ha retto questo nostro esercito. Penso a quel modo di comandare, che in tedesco viene definito "Auftragstaktik". In altre parole: il capo fissa l'obiettivo, lascia al subordinato la scelta delle vie per raggiungerlo. Una regola valida sia in combattimento come nell'istruzione.**



**Rileggendo gli ordini per i corsi di ripetizione degli anni 1985-1988 del rgt fant mont 30 noto come i postulati della Commissione Schoch sfondavano porte da tempo aperte. Nemmeno si insinuò che, entrando in servizio militare, bisognava lasciare a casa la testa. Questo il nostro vero esercito popolare non l'ha mai voluto!**

versità (penso innanzitutto a San Gallo) non potevano rimanere ignorate nell'ambito dell'esercito. Così a partire dal 1978 in tutte le scuole per quadri militari fu introdotto l'insegnamento sistematico dei moderni metodi di condotta del personale. Si iniziò a parlare di autorità (formale, tecnica e personale), di motivazione, di spirito di corpo, di nuovi metodi d'insegnamento e di condotta vera e propria. Negli anni 80 si cercò di applicare regole di gestione civili. Ricordo i famosi metodi del "management by...". Nell'istruzione militare si parlava specialmente di "condotta cooperativa" e di "condotta per obiettivi".

La prima voleva coinvolgere nella pianificazione, esecuzione e controllo dell'istruzione anche i livelli subordinati, specialmente il corpo degli istruttori nelle scuole reclute e dei quadri. Tuttavia ogni ufficiale del nostro esercito ha sempre avuto la possibilità di esprimere la propria opinione, almeno fino al momento della decisione finale del comandante; poi la lealtà lo obbliga a seguirlo. Nulla di ciò è andato perso nel RS 95 (art 12.2) *"Nel preparare le sue decisioni, il superiore può consultare i subordinati"* o all'art 99 che concede perfino a ogni milite la facoltà di inoltrare proposte concernenti il servizio. Su un punto ovviamente l'esercito non può transigere: la "condotta cooperativa" - se intesa come "consiglio di guerra" - non deve in nessun modo essere tollerata in combattimento.

Il secondo metodo aveva indubbi vantaggi: gli obiettivi erano fissati in modo inderogabile, potevano venir controllati, ma lasciavano al capo subordinato una certa libertà nella scelta della via per raggiungerli. Insomma si introduceva nell'istruzione quel principio da sempre per noi sacrosanto dell' *"Auftragstaktik"*. Il già citato art 10 del RS 95 lo conferma ancor oggi. Il "management by objectives" non è stata dunque una novità: la nostra *"Auftragstaktik"* era proprio questo metodo già da tempo applicato in combattimento.

Il rapporto della Commissione Schoch nel 1990 - redatto in vista di una nuova riforma dell'esercito - chiedeva, fra altro, che lo stile di condotta nell'esercito doveva avvicinarsi ai criteri di provata efficacia in ambito civile. Eppure gran parte di quanto veniva svolto negli anni ottanta era già in sintonia - magari con altri termini, altre parole - con quanto si faceva nella vita civile. Rileggendo gli ordini per i corsi di ripetizione degli anni 1985-1988 del rgt fant mont 30 noto come i postulati della Commissione Schoch sfondavano porte da tempo aperte. Nemmeno si insinuò che, entrando in servizio militare, bisognava lasciare a casa la testa. Questo il nostro vero esercito popolare non l'ha mai voluto!

Un capitolo importante è l'evoluzione del nostro **sistema di condotta in combattimento**. Inutile cercare nei regolamenti "Condotta delle Truppe (CT) 51

e 69" un metodo da seguire nelle attività di comando. Nemmeno ricordo di aver assistito a rapporti che coinvolgessero lo stato maggiore del reggimento 30 né durante le manovre in Engadina (1960), né in quelle contro la brigata del Gottardo (1962). Le decisioni venivano prese da un ristretto gruppo di ufficiali: il comandante, l'ufficiale superiore addetto (cioè il vicecomandante) e l'aiutante; se necessario si coinvolgevano anche l'ufficiale informatore o il rappresentante dell'artiglieria.

Bisognerà attendere la CT 82 per leggere un opportuno procedimento da seguire nella condotta (art 89), quale risultato di un'evoluzione significativa iniziata alla fine degli anni sessanta. Sotto l'impulso del comando delle Scuole Centrali fu possibile unificare il metodo di condotta nel nostro esercito, coinvolgendo pure gli ufficiali degli stati maggiori nel loro insieme.

Si definì una procedura che veniva ripartita su tre rapporti detti:

1. d'orientazione
2. di decisione
3. di impartizione degli ordini.

Durante tutto un decennio il metodo venne perfezionato portandolo però all'eccesso; questo servì tuttavia ad avere una "unité de doctrine", che venne ben assimilata da tutti gli ufficiali. Nel 1983, il sistema dei tre rapporti venne letteralmente demolito da un nuovo responsabile delle Scuole Centrali, che lo volle sostituire con una procedura ritenuta più consona al campo di battaglia moderno. Questo brusco cambiamento di dottrina creò in non pochi ufficiali confusione e insicurezza. La giusta soluzione dovette subito essere trovata; già nel 1986 si corresse il tiro, lasciando il ritmo dei tre rapporti per la pianificazione, ma rimanendo flessibili nel loro numero durante l'impiego vero e proprio. Alla personalità del capo venne poi anche lasciata la libertà di coinvolgere tutto o solo parte del suo stato maggiore. Nemmeno venne esclusa l'applicazione di una "condotta intuitiva", adatta a capi sperimentati, con una forte personalità e capacità decisionale. Mai fu però messa in discussione la successione delle attività di comando, oggi descritte nella "Condotta tattica 95" (art 23 e seguenti), che dovrebbe sempre essere rispettata scrupolosamente da ogni capo... e, aggiungo, con automatismo, sia nella pianificazione dell'impiego, che nella condotta dell'azione.

### **Altri aspetti del comando**

Fino a metà degli anni ottanta poter seguire scuole militari era una possibilità da sfruttare in vista dell'assunzione di compiti dirigenziali nella vita civile. Un'istruzione valida a tutti gli effetti e per di più gratuita. Si pensi ai vari servizi di avanzamento, da quelli a caporale fino ai corsi per gli ufficiali di Stato Maggiore Generale. Poi, sotto gli impulsi che giungevano da oltreoceano, anche le grandi aziende private assunsero specialisti per la formazione del personale,

crearono le loro proprie scuole di gestione aziendale, organizzarono i propri corsi rendendo meno attrattiva - unitamente ad altre cause - la carriera militare.

Negli anni sessanta si iniziò in modo sistematico a **gestire il personale**, pianificando l'impiego futuro dei quadri. Un lavoro indispensabile per poter garantire la sopravvivenza delle formazioni di Landwehr e di Landsturm, anche se poi l'informazione degli interessati e la trasparenza lasciarono per molti anni ancora alquanto a desiderare. Oggi la pianificazione dei quadri figura fra i compiti di ogni comandante (RS 95, art 25.5).

Il già citato rapporto Schoch esigeva un miglioramento dell'**informazione**, sia della truppa che della popolazione. Ma nei regolamenti del nostro esercito, almeno dal 1933 in poi, mai mancano riferimenti all'obbligo per i comandanti di spiegare l'esercito di milizia, di far comprendere la necessità della difesa nazionale, di infondere ai militi e di mantenere in essi il senso di responsabilità. Con il RS 80 l'esercito venne perfino spiegato in forma scritta nelle pagine verdi. Oggi vari articoli del RS 95 informano (capitolo 2) e parlano esplicitamente di informazione e di comunicazione (art 14, 15, 25.3 e 31.3), anzi di diritto ad essere informati (art 98).

## Conclusione

Nessuno mette in dubbio, che l'attività del comando si è fatta di decennio in decennio nel secolo scorso più complessa. Essa richiede dai comandanti non solo una personalità forte e integra, che però è sempre stata una premessa indispensabile, ma anche una preparazione approfondita.

Oggi non mi limiterei a dire che comandare significa solo educare, istruire e condurre. Oggi comandare significa:

informare, comunicare, motivare  
gestire il personale  
valutare le situazioni  
decidere  
comandare, che è poi organizzare  
controllare e correggere, che è poi istruire  
coordinare, che è poi condurre.

Da sempre il nostro esercito ha messo a disposizione dei quadri regolamenti che hanno enormemente facilitato il loro compito. Regolamenti di ottimo livello adeguati alle loro capacità e qualità intellettuali. Nell'attuale Regolamento di Servizio 95 troviamo indicazioni, che potrebbero essere applicate anche nella vita civile, non solo da chi gestisce un'azienda, ma anche dagli allenatori sportivi. Un regolamento insomma che varrebbe la pena di tenere maggiormente sott'occhio e di consultare regolarmente. Si eviterebbero sovente anche banali errori di condotta.

E per concludere vorrei ricordare quanto segue:



*“In un esercito di milizie l'attività dei migliori ufficiali è spesso fortemente assorbita dalle occupazioni civili. I superiori dovranno sovente adoprarsi personalmente per render possibile a questi ufficiali l'assunzione di un comando. Ogni capo ha il dovere preciso di fare tutto il possibile affinché i posti di comando vengano occupati dagli elementi migliori”.*

Non è questa una citazione tolta dalle note per un rapporto al termine del mio periodo di comando (1997). È l'ultimo paragrafo dell'art 7 del RS 33! Per garantire la presenza di capi di milizia, se ne dovrà tener conto nell'Esercito XXI. ■

**Oggi comandare significa:  
informare,  
comunicare,  
motivare  
gestire il personale,  
valutare le  
situazioni,  
decidere,  
comandare, che è  
poi organizzare,  
controllare e  
correggere, che è  
poi istruire,  
coordinare, che è  
poi condurre.**