

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 74 [i.e. 75] (2003)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Il ruolo della "qualità totale" nell'evoluzione degli eserciti  
**Autor:** Dousse, Jacques / Meyerhofer, Daniele  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-283665>

### **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>**

# Il ruolo della "qualità totale" nell'evoluzione degli eserciti

Cdt C Jacques Dousse

Trad. Cap Daniele Meyerhofer, da RMS

*Il primo tentativo d'introduzione della "qualità totale" nelle Forze terrestri si basava su dei modelli disponibili sul mercato. Questo tentativo, realizzato sotto la direzione di una delle principali imprese di consultazione specializzata in questo ambito, fu un fallimento. I quadri toccati da tale tentativo non compresero infatti completamente di cosa si trattasse. I modelli utilizzati si rivelarono poco coerenti, complessi e non adattati alle specificità dell'esercito. Gli onorari dei consultant non corrispondevano assolutamente alle loro competenze, ancora meno ai risultati ottenuti. Si decise allora di bloccare il progetto, di rivedere le tecniche, la pedagogia e la psicologia utilizzate nella "qualità totale".*

La crisi del petrolio del 1973 ha esercitato un influsso decisivo sulle strutture e sul funzionamento delle amministrazioni e delle imprese. Quattro nuovi parametri hanno costretto i responsabili ad interrogarsi sulla pertinenza e l'efficacia delle loro organizzazioni.

**I costi.** Il calo regolare delle risorse finanziarie obbliga a passare da una gestione tradizionale e passiva del budget ad una padronanza generale delle spese, una innovazione considerevole per i militari, non abituati ad integrare l'elemento finanziario nei processi di presa di decisione.

**La concorrenza.** Gli impieghi militari di carattere sussidiario offrono delle opportunità concorrenziali a numerose imprese civili. Tale fenomeno, sconosciuto fino a qualche anno fa, obbliga l'esercito a paragonare le sue prestazioni con quelle di altre organizzazioni. La pressione dei costi porta pure a prendere in considerazione l'ipotesi di affidare alcuni compiti all'esterno del campo militare. Tale soluzione è radicale e poco favorevole all'impiego, ma è già praticata in diversi Forze Armate stranieri. La possibilità di scelta non esiste ormai più, poiché dobbiamo diventare concorrenziali nelle nostre prestazioni. Sta a noi provare che queste prestazioni siano qualitativamente e finanziariamente credibili.

**Il cliente.** Il nostro cliente principale è il cittadino-soldato. Tramite la sua scheda di voto egli accetta o rifiuta infatti la presenza di un esercito, e gli concede le risorse necessarie. Ma questo cliente è cambiato. La trasformazione della minaccia tradizionale in una moltitudine di rischi, non sempre ben percettibili, l'ha reso scettico. Oggi questo cliente vuole conoscere concretamente il senso del suo sacrificio. Inoltre, le pressioni dell'economia l'hanno reso più critico e più esigente. Egli non accetta più volentieri di investire il suo tempo nella formazione militare senza un compenso significativo. Come trovare l'adesione del cittadino-soldato alla difesa nazionale? Ecco la sfida postaci dal nostro cliente.

**Il cambiamento.** Anche il cambiamento ha subito un'evoluzione. Il numero, la frequenza, la rapidità e la complessità hanno trasformato questa andatura in una prova che supera spesso le possibilità dei metodi di condotta tradizionali. Visto che la padronanza dell'innovazione offre all'organizzazione un vantaggio concorrenziale decisivo, dobbiamo pure rivedere le nostre pratiche.

Costi, concorrenza, cliente e cambiamento. Questi quattro parametri influiscono in modo simile Forze Armate (FA), amministrazioni e imprese. Essi obbligano le organizzazioni contemporanee a produrre sempre di più, sempre meglio e in modo sempre più vantaggioso. Tutto questo partendo da risorse in costante diminuzione. Di fatto, la crisi del petrolio del 1973 ha modificato fondamentalmente l'esercizio del comando. Siamo tutti semplicemente confrontati con una nuova situazione.

## Un bisogno di cambiamento

La riforma "Esercito 95" ha rappresentato un passo positivo in direzione di un adattamento della nostra organizzazione alle nuove esigenze politico-economiche. Questa riconfigurazione è stata spettacolare per la sua ampiezza e per i tempi nella quale si è imposta. Perché questo mutamento ci lascia un'impressione d'incompletezza e di superficialità?

La riforma "Esercito 95" ha concentrato i suoi effetti sulle strutture, sulle organizzazioni e sui processi di svolgimento. Oppressa da termini eccessivamente corti, la direzione del progetto non poté concedere l'attenzione necessaria alla formazione dei quadri e dei collaboratori. Finché le mentalità e i comportamenti delle persone non hanno evoluto, ogni riforma si paga con un fallimento.

Confrontata con il medesimo tipo di problemi delle FA, l'economia ha introdotto la pratica del "management grazie alla qualità totale". Tale via è stata pure scelta per far evolvere le Forze Terrestri. L'introduzione della qualità totale deve permetterci di raggiungere quattro obiettivi:

- ottimizzare la pertinenza e l'efficacia delle nostre attività,

**Nel 1995, le Forze Terrestri introducono il modello di qualità totale della Fondazione europea per il management attraverso la qualità totale (EFQM). Si tratta di una fondazione privata creata da alcune grandi imprese europee; è insediata un po' ovunque nel mondo, e cerca di promuovere un management moderno, di elevato livello. Da allora, il colonnello Altermath è divenuto l'entusiasta "ambasciatore itinerante" di questo nuovo modello di gestione, che può portare grandi progressi nell'esercito.**

**Nel 2000, la fondazione europea ha optato a sua volta per un nuovo approccio all'auto-valutazione, comprendente un modello d'introduzione semplice e rapido, un secondo modello più affinato ed un po' più complicato, nonché un terzo modello molto completo ma assai oneroso. L'impiego di questi modelli deve essere sancito da diversi tipi di diplomi o da premi di qualità. Nel mese di giugno 2000, le Forze Terrestri, assieme alle amministrazioni italiane, francesi ed irlandesi, sono state invitate a partecipare ad un progetto-pilota europeo, al fine di testare il nuovo sistema d'auto-valutazione.**

- rinforzare l'implicazione dei nostri collaboratori, condizione *sine qua non* della riuscita del primo obiettivo,
- migliorare l'immagine delle FA e la fiducia della popolazione nella nostra istituzione,
- convincere gli imprenditori del ritorno d'investimento che rappresenta per l'impresa la formazione militare del cittadino-soldato.

Questi quattro obiettivi sono altrettante considerevoli sfide che i nostri collaboratori, già saturi di lavoro, devono ulteriormente assumersi e risolvere in poco tempo. Pertanto, non abbiamo scelta: la sopravvivenza passa dalla padronanza di queste innovazioni.

La realizzazione di questi obiettivi implica un cambiamento fondamentale di comportamento e di attitudine dei quadri e dei collaboratori. Dobbiamo far compiere ai nostri principi di logica, di riflessione e d'azione un salto in avanti di trent'anni. Cosa vogliamo modificare introducendo una cultura della qualità totale in sei ambiti precisi? Analizziamo questi sei ambiti.

**L'azione globale.** I nostri quadri e i nostri collaboratori operano molto, e l'affaticamento eccessivo comincia a produrre degli effetti negativi, ma la nostra concezione del lavoro si rivela molto individualista. Ognuno si sforza il più possibile di portare a termine le attività elencate nel suo capitolato d'onori. Il calo di risorse, la moltiplicazione delle interfacce e l'aumento indispensabile della produttività ci costringe ad adattare la nostra concezione del lavoro. Per essere efficace, un'attività deve oggi essere pensata ed eseguita in modo globale.

Un quadro o un collaboratore deve spontaneamente identificare – e questo per ogni attività – il suo fornitore di prestazioni, i suoi partner, come pure il cliente al quale il suo lavoro è destinato. Si tratta in seguito, sempre spontaneamente, di ottimizzare queste interfacce nello spirito dell'organizzazione. Tale cambiamento di mentalità richiude un potenziale di miglioramento considerevole sul piano della pertinenza e dell'efficacia delle nostre azioni.

**La polarizzazione sugli obiettivi.** L'attività dei nostri quadri e collaboratori tende più a compiere dei compiti che non a raggiungere degli obiettivi precisi. La psicologia del lavoro dimostra però che la produttività di un collaboratore aumenta del 18% quando egli dispone di un obiettivo preciso. Essa aumenta addirittura del 25% quando questo collaboratore è confrontato ad una sfida. La polarizzazione sugli obiettivi consiste dunque nell'esercitare almeno una parte di questo potenziale di produttività. Implicazione dei collaboratori, delegazione, autonomia, e salario al merito, rappresentano altrettanti impulsi che mirano a favorire questa evoluzione della produttività.

**Il miglioramento continuo.** Per lungo tempo "essere buoni" ha costituito l'obiettivo ragionevole della maggior parte dei quadri e dei collaboratori. Questa mentalità

corrispondeva bene allo spirito elvetico: né troppo, né troppo poco. L'apparizione della concorrenza modifica questa situazione. I concorrenti stabiliscono il livello delle prestazioni da raggiungere. Di conseguenza, al fine di accelerare il processo di miglioramento, conviene sostituire le prestazioni medie con la ricerca dell'eccellenza già nella fase d'apprendistato! Tutto questo deve proseguire in modo continuo, così da evitare il subentrare della trappola presentata dalla routine. L'introduzione di una variante semplificata di auto-valutazione rappresenta la soluzione pragmatica e il rapporto costo/efficacia ottimale che abbiamo scelto.

**L'implicazione dei collaboratori.** Per secoli, il capo ha condotto in modo autoritario, appoggiandosi sul potere conferitogli dal suo grado o dalla sua funzione. Una tecnica certamente molto semplice, ma che ha dimostrato da tempo i suoi limiti. Negli anni settanta, abbiamo riposto l'esercizio dell'autorità sulle competenze tecniche del capo. Era una decisione pertinente, i cui risultati erano all'altezza delle aspettative. L'evoluzione tecnologica ci obbliga a rivedere tale concetto. Sono oggi rari i capi in grado di padroneggiare l'insieme dei parametri che influiscono sul loro ambito di responsabilità. Di conseguenza, non possono più disporre del monopolio della riflessione. La pertinenza delle loro decisioni dipende sempre più dalle informazioni dei loro collaboratori. Queste informazioni devono essere fornite spontaneamente e al momento opportuno.

Come è possibile fare in modo che i collaboratori siano implicati nella condotta degli affari? Il tempo dell'obbedienza passiva è definitivamente compiuto. Abbiamo bisogno di collaboratori creativi, intelligenti, critici, attivi. Come istruirli? Come informarli e ingaggiarli per favorire la loro riflessione e la loro creatività? Come adattare i sistemi di ricompensa delle prestazioni e di retribuzione, per tener conto di questa evoluzione considerevole dei rapporti fra capo e subordinato?

### **Ottimizzazione dei processi e condotta del personale**

Oggi pratichiamo la condotta per obiettivi. Partendo da una situazione iniziale, un subordinato riceve una missione ed alcuni vincoli. Spetta a lui, in modo indipendente, raggiungere gli obiettivi. Questo sistema di condotta universale presenta dei vantaggi innegabili. È semplice, favorisce la delegazione delle competenze e permette di adattare l'esecuzione della missione alle condizioni locali e momentanee. Tuttavia, la condotta per obiettivi soffre di debolezze che la penuria di risorse rivela importanti:

- la definizione dell'obiettivo è spesso impregnata di superficialità;
- non si presta troppa importanza alle condizioni di esecuzione della missione; i controlli si limitano al risultato;
- la libertà di manovra offerta al subordinato è molto costosa presso i neofiti, che abbisognano di più tempo al fine di accumulare l'esperienza necessaria alla scoperta del processo ottimale. La collaborazione con i

partner, come pure il trattamento delle interfacce che ne derivano, lascia spesso a desiderare.

L'introduzione di una variante militare della gestione dei processi, deve accentuare le forze della condotta per obiettivi, limitandone le debolezze. È impossibile trattare nello stesso modo la produzione industriale, l'istruzione e l'impiego militare, poiché queste due ultime attività si basano su bisogni di pilotaggio fondamentalmente differenti. Ecco una delle ragioni per le quali abbiamo deciso di non introdurre il modello ISO, che non corrisponde alle nostre specificità.

L'evoluzione del contesto politico-militare ha modificato completamente l'esercizio del comando. Il capo subordinava, oggi delega; ordinava, oggi deve convenire obiettivi; informava unilateralmente, oggi deve comunicare; decideva solo, oggi consulta; gli bastava ottenere la disciplina delle persone, oggi deve sollecitare la loro implicazione; poteva imporsi grazie al potere del suo grado, oggi deve ricorrere al convincimento.

Questa evoluzione, spesso mal compresa, non rappresenta il dimissionamento del comando. L'esercizio dell'autorità deve adattarsi a delle condizioni d'impiego nuove e talvolta inedite. Una volta il capo imponeva la sua volontà, oggi deve animare, catalizzare e coordinare le energie dei collaboratori. Una volta egli imponeva l'applicazione di un sistema altamente codificato, oggi deve generare un'organizzazione intelligente. Una volta si considerava l'organizzazione come una macchina, oggi la si descrive come entità vivente. "Obbedisco per amicizia", ecco un vecchio motto militare medievale oggi di nuovo attuale.

Perché i subordinati ubbidiscono? Per la paura delle sanzioni, per il salario o per raggiungere un obiettivo comune? L'esercizio del comando non ha sacrificato la sua efficienza, si è semplicemente affrancato del peso formalista che ne vessava l'espressione.

L'azione globale, la polarizzazione sugli obiettivi, il miglioramento continuo, l'implicazione dei collaboratori, l'ottimizzazione dei processi e la condotta del personale. Questi i sei ambiti che costituiscono la cultura della qualità totale. Non esiste nessuna contraddizione tra queste caratteristiche del *management* più moderno ed i nostri regolamenti militari. Tuttavia non dobbiamo illuderci. L'integrazione di questa materia nelle attitudini e nei comportamenti, richiede un tempo considerevole. Alfine di raggiungere un tale obiettivo, in economia si parla di un anno per ogni scalino gerarchico. Questo il tempo che sarà necessario investire.

### Un'applicazione universale

Differenti conferenze e numerosi corsi di formazione hanno permesso d'iniziare e di appoggiare questo cambiamento. Il successo non si è fatto attendere, poiché rapidamente altre amministrazioni federali, cantonali, comunali, come pure alcuni corpi di polizia, hanno fatto appello ai nostri servizi. Delle imprese hanno pure

richiesto la nostra collaborazione, e ciò ci permette di mostrare le possibilità di trasferimento dell'istruzione militare nell'economia. La semplicità e il buonsenso che contraddistinguono questo processo hanno portato due EA straniere ad interessarsi ai nostri "prodotti". Quale risultato abbiamo raggiunto in tre anni?

All'Ufficio federale degli esercizi, i progressi compiuti sono spettacolari nel campo dell'attitudine del personale, della riconfigurazione delle strutture e dell'ottimizzazione della gestione. È difficile ottenere di più in così poco tempo!

Il Corpo delle guardia-fortificazioni è anch'egli stato confrontato con una mutazione considerevole. Una nuova ragione d'esistere, nuove strutture, e delle nuove sfide l'hanno obbligato a rimettersi sistematicamente in questione. I termini nei quali questa mutazione ha dovuto essere attuata, l'incertezza che ha caratterizzato questa fase delicata e la qualità delle prestazioni assicurata a partire dal cambiamento, meritano ugualmente un grande elogio.

Per le nostre scuole, la sfida non era affatto meno importante. Si trattava di introdurre la sistematica in strutture sovente effimere e in pratiche situative e fluttuanti. Non era evidente! D'altra parte l'accettazione della nozione di cliente in un sistema tradizionalmente autoritario non è avvenuta senza polemiche. È normale... Bisogna tuttavia sottolineare gli sforzi effettuati dagli istruttori per adattare le abitudini alle esigenze del giorno d'oggi.

L'introduzione della qualità totale nei corsi di truppa ha sollevato un interesse considerevole. L'avvicinamento pragmatico alla qualità ci ha permesso di mostrare concretamente il legame che unisce intimamente il *management* civile e il comando militare. La possibilità di trasferire direttamente all'interno dell'impresa alcuni "utensili militari di qualità totale" si è rivelata un fattore chiave di successo.

Nonostante questi successi, un'ombra è ancora presente: nelle amministrazioni centrali e negli stati maggiori superiori, i progressi si avverano ancora disuguali. Come nell'economia, è a questo livello che si incontrano sempre le più grandi difficoltà. Il confort degli uffici, l'allontanamento dalla base, la facilità d'accesso a risorse che vengono generate da sé, e l'ombra del capo potente, rendono più difficile il cambiamento in queste sfere. La riforma "Esercito XXI" offrirà l'opportunità alla cima della piramide di raggiungere la base nella sua eccellenza.

Confrontati all'evoluzione delle condizioni politiche, economiche e militari, le Forze Terrestri hanno rapidamente reagito introducendo la tecnica del *management* più moderno disponibile oggi. L'interesse sollevato all'interno e all'esterno della nostra organizzazione attraverso l'introduzione di una versione militare della qualità totale conferma il valore di questo processo. Luigi XIV affermava che la funzione del re consiste nel lasciar agire principalmente il buonsenso. Questa è pure la via che ho scelto per fare in modo di raggiungere insieme il nostro

**Il Corpo delle guardia-fortificazioni è anch'egli stato confrontato con una mutazione considerevole. Una nuova ragione d'esistere, nuove strutture, e delle nuove sfide l'hanno obbligato a rimettersi sistematicamente in questione. I termini nei quali questa mutazione ha dovuto essere attuata, l'incertezza che ha caratterizzato questa fase delicata e la qualità delle prestazioni assicurata a partire dal cambiamento, meritano ugualmente un grande elogio.**