

Zeitschrift: Rivista militare della Svizzera italiana
Herausgeber: Lugano : Amministrazione RMSI
Band: 77 (2005)
Heft: 3

Artikel: Allenare la condotta
Autor: Rappazzo, Alessandro
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-287281>

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: 03.01.2026

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

Allenare la condotta

MAGG ALESSANDRO RAPPAZZO

Prima di iniziare una precisazione sul titolo scelto, è quanto mai auspicabile. Avrei preferito essere più diretto ed intitolare il testo "giocando si impara". Ma subito realizzato che, questo titolo avrebbe portato a possibili incomprendimenti. Migliorare od allenare la condotta è, in ogni caso, una di quelle preoccupazioni che dovrebbero esser sempre al centro di ogni istruzione.

L'obiettivo di questo articolo non è quello di re-inventare la ruota. In effetti, la preparazione di esercizi è un concetto non nuovo. L'obiettivo è quello semmai di riscoprire una certa voglia alla preparazione di esercizi. Un punto successivo è quello di caratterizzare l'importanza e il ruolo che ricopre il capo su più livelli.

In questo periodo sono impiegato alla scuola ufficiali di Berna (Log OS), come capo-classe e durante il mio intenso, ma ancora breve percorso militare ho avuto la fortuna di esercitare l'allenamento alla condotta su più livelli. Dal livello di gruppo, al livello di compagnia, dal ruolo di capo (esercitato) fin su al ruolo di direttore di esercizio. La condotta di uomini, e di conseguenza di una sezione, è al centro della nostra formazione. Se per la parte teorica ci affidiamo con successo al "FUM", per la parte pratica formiamo, con l'ausilio di esercizi pratici sul terreno, i futuri ufficiali nella funzione di capo, allenatore e direttore d'esercizio.

L'articolo, pensato per raggiungere il capo-sezione, il comandante di compagnia su fino al comandante di batta-

glione, parlerà nella prima parte di quali passi siano necessari per poter eseguire un esercizio² (gr, sez, cp). In seguito nella seconda parte, invece, si descriverà in dettaglio il (multi) ruolo del capo, proseguendo poi con la terza parte dove ci si focalizzerà sullo svolgimento di un esercizio tipo. Per concludere si riassumeranno i punti salienti. Tuttavia prima di continuare, sono necessarie un paio di precisazioni. Quanto scritto, non vuole essere una regola o qualcosa di assoluto. Si tratta di un punto di vista, di una visione per raggiungere uno scopo; preparare la propria formazione per una missione. Le vie per raggiungere l'obiettivo potranno quindi essere molteplici. Inoltre l'articolo, non si soffermerà sulle caratteristiche di preparazione di un esercizio. Questo sarà oggetto di un ulteriore articolo di approfondimento.

**Gli esercizi di gruppo, sezione e compagnia.
L'allenamento alla condotta, quale strumento di crescita.
Il ruolo del capo come trainer della propria formazione.**

1- Preparare la propria formazione

Tre sono i principi per istruire il proprio reparto e di conseguenza essere in grado di valutarne il livello: la preparazione dei quadri, la preparazione della truppa, in altre parole allenare la propria formazione, e gli esercizi di reparto.

La preparazione dei quadri

Questa fase si può riassumere in quattro parti:
l'insegnamento al combattimento;
trattare rispettivamente spiegare;
percorrere;
ed esercitare.



In sostanza si tratta di istruire i propri quadri a risolvere una missione disponendo di comuni basi dottrinali e in funzione dell'intenzione di colui che porta la responsabilità dell'azione.

L'insegnamento al combattimento

L'insegnamento al combattimento ha quale scopo l'analisi, lo sviluppo e la comprensione di come si possa raggiungere un obiettivo (per esempio: attacco, difesa, evacuazione, allestimento di un posto sanitario). Un ulteriore scopo è la comprensione dell'intenzione del proprio capo (come agisce) e dell'ambiente circostante che determina la situazione. Questa fase è condotta dal responsabile, ma non dev'essere vista come un monologo e neppure come un sermone. Si tratta in effetti di attivare il proprio pubblico nel breve volgere di dieci, massimo quindici minuti. Oltrepassato questo tempo, si avrebbe un calo di attenzione del gruppo marcato e controproducente.

Trattare / spiegare

Il tempo è denaro sì, ma il tempo è anche un nemico se ci si perde troppo in chiacchiere. Una *maquette*, oppure uno schizzo, dieci minuti di tempo e basta. In questo breve intervallo si tratta, in qualità di capo, di descrivere un comportamento (o più comportamenti) detto standard.

Percorrere

Su una scala uno a dieci si tratta ora di sviluppare nel terreno il comportamento, sviluppato antecedentemente. È ovvio che una scala così ridotta, permette al capo di correggere eventuali comportamenti non desiderati e di guadagnare tempo nel raggiungere una sicurezza nello svolgimento del tema.

Esercitare

A questo punto il capo ha il tempo di plasmare i suoi quadri secondo la sua filosofia. Si tratta di prepararli all'imprevisto. Il ruolo che il capo nel doppio ruolo di capo e allenatore dovrebbe avere, è un ruolo prettamente attivo. Al termine dell'istruzione, i quadri sono così pronti, per accedere alla seconda fase, vale a dire la preparazione della truppa.

La preparazione della truppa

In sostanza è la stessa cosa di prima, mentre il "pubblico" è l'elemento di novità. Prendiamo l'esempio seguente: il capo-gruppo uno, è stato istruito dal proprio capo-sezione e oggi è arrivato il suo turno! Inizierà con l'insegnamento al combattimento per seguire poi la struttura, presentata precedentemente, del trattare/spiegare, percorrere e (la parte più importante) esercitare.

Il pericolo in ogni passaggio, è sempre lo stesso; perder tempo in chiacchiere sfavorendo la parte pratica. Sicuramente preparare (allenare) la propria truppa è la fase più difficile ed impegnativa per un capo; più difficile, se anche l'istruzione dei quadri, è condotta con superficialità.

Gli esercizi di reparto

L'esercizio. La prova! Questa fase per ogni capo esercitato è un grande momento; il momento! Dopo un auspicabile



Il caporgruppo allena e prepara la sua formazione

duro allenamento, finalmente si ha la possibilità di confrontarsi con una valutazione. Per il capo esercitato, l'esercizio è il momento meno difficile. Basta presentarsi dal direttore d'esercizio e compiere nel migliore dei modi la missione ricevuta.

2 - Il (multi) ruolo del capo

Nel regolamento che meglio conoscevamo come BUL (metodica per l'istruzione dei reparti), si trovavano le definizioni di tre protagonisti principali; il capo, l'insegnante e il direttore d'esercizio.

Il capo

Il capo nella sua accezione generale può (deve) svolgere diversi ruoli. Il ruolo del capo è contraddistinto da prese di decisione, data d'ordine e di condotta. Parallelamente però è anche un allenatore (vedi la fase della preparazione del reparto).



Sequenza di un esercizio

L'insegnante

Il suo ruolo fondamentale, è quello di "vendere" la propria idea di manovra, il proprio pensiero tattico alla truppa. Tutti i comportamenti standard³, come pure i possibili ostacoli al raggiungimento dell'obiettivo, devono essere esercitati. Una volta che un'azione inizia, è importante che tutti i partecipanti conoscano l'obiettivo e sappiano adoperarsi per raggiungerlo. Il tutto, anche in caso di caduta del proprio capo, oppure in seguito a situazioni improvvise.

Questa fase è per il capo la più importante e la più difficile. Da un lato è l'insegnante, dove per il tramite dei suoi suggerimenti e insegnamenti, prepara tatticamente (e psicologicamente) la propria truppa. Oltre ad essere insegnante, può anche contemporaneamente fungere da capo dove simultaneamente riveste le due funzioni. È qui che il capo getta le basi del suo successo. Per questo motivo è indispensabile essere attivo e lavorare di conseguenza. Una sorta di allenatore-giocatore.

Il direttore d'esercizio

Il compito del direttore d'esercizio è quello di controllare la prontezza della propria formazione. Per fare questo, si avvale di figuranti e di un concetto d'esercizio. Come principio possiamo dedurre un punto importante; il direttore d'esercizio non fa errori! È lui che giudica, valuta e rappresenta la minaccia. Il direttore d'esercizio può sbagliare solamente in un punto; la critica d'esercizio. Per questo motivo è importante non dimenticare alcuni punti cardine: il cliente principale del direttore d'esercizio è il capo esercitato. La preparazione della valutazione della truppa, è quindi compito degli aiuti del direttore d'esercizio. Mentre, è sempre il direttore d'esercizio che si incaricherà di sviluppare, davanti alla truppa, una critica costruttiva in base ai risultati e valutazione redatti dai suoi aiuti. Dal livello di compagnia è però auspicabile delegare la critica agli aiuti.

3 - Lo svolgimento di un esercizio

Lo svolgimento dell'esercizio può essere pianificato con due metodi differenti; il metodo dell'acqua fredda e il metodo strutturato.

Il metodo dell'acqua fredda

Questo metodo è molto semplice. La formazione riceve una missione, dove il capo esercitato inizia l'esecuzione della missione dopo aver brevemente analizzato la situazione. Dopo alcuni momenti il direttore d'esercizio mette a dura prova il proprio subordinato con dilemmi vertenti su un pre-determinato tema, ma (importante) non conosciuto dalla truppa e dai quadri esercitati. Per esempio uno spostamento da A a B, dove prima di B è simulato un incidente.

Dopo un prevedibile caos, in quanto il tema trattato è nuovo, il direttore d'esercizio ordina la fine dell'esercizio per iniziare la valutazione di quanto successo per esempio con l'insegnamento al combattimento. In seguito, la formazione ha la possibilità di prepararsi in maniera mirata al nuovo tema (preparazione della truppa). Al termine della preparazione il capo esercitato avrà ancora la possibilità di presentarsi per testare sotto altri auspici il tema fino ad ora (di nuovo) esercitato.

In sostanza questo metodo getta, in una prima fase, l'interru formazione nell'acqua fredda. In un secondo tempo, a dipendenza del tema, è pensabile iniziare un'istruzione quadri, oppure passare direttamente alla fase "preparazione della truppa".

Il metodo strutturato

Siete più metodici? Il metodo dell'acqua fredda non vi



Sequenza di un esercizio

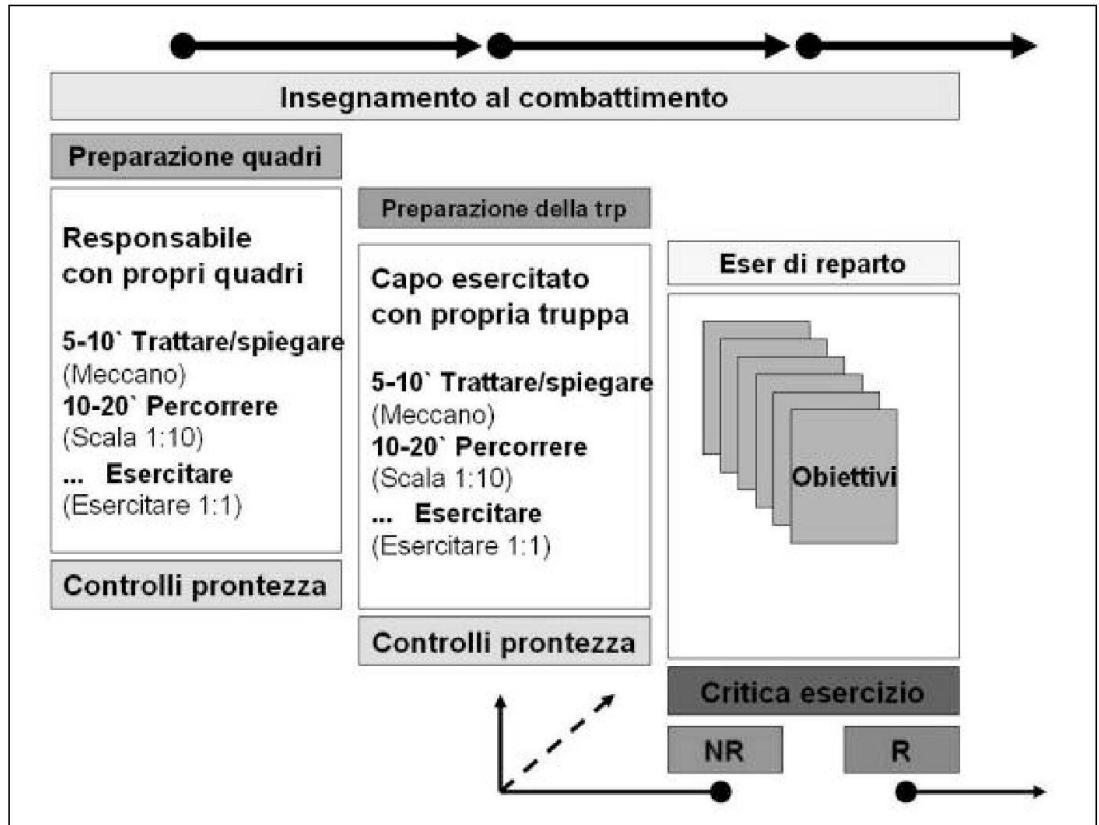
CODING 83 SA

Dal 1983 il vostro partner nei sistemi informatici per
contabilità, stipendi, fatturazione, ordini, magazzino, fiduciarie, studi legali e notarili,
architetti e ingegneri, consulenze e perizie

Centro commerciale
6916 Grancia

Tel. 091 / 985 29 30
Fax 091 / 985 29 39

E-Mail: info@coding.ch
Web: www.coding.ch



"L'esercizio - metodo". Lo schema vuole rappresentare in modo semplice le diverse fasi per arrivare a svolgere un esercizio

piace? Poco importa. Ecco una possibilità per agire secondo una linea più strutturata.

Precedentemente, abbiamo ricordato come, prima di arrivare al momento della verità, i quadri prima, la formazione dopo, sono stati preparati. Ora il direttore d'esercizio inizia con l'insegnamento al combattimento per passare successivamente alla spiegazione di diversi punti necessari per lo svolgimento dell'esercizio, quali:

- Tema esercizio;
- Obiettivi della formazione;
- Obiettivi capo-sezione, capo-gruppo, soldati;
- Situazione generale;
- Situazione particolare;
- Situazione di partenza (inizio esercizio);
- Prescrizioni particolari;
- Equipaggiamento, munizione;
- Aiuti dir eser, figuranti;
- ...

Durante l'esercizio, il direttore d'esercizio ha due possibilità; la prima è un'interruzione temporanea dell'esercizio (critica intermedia), mentre la seconda è un'interruzione dell'esercizio (critica costruttiva e nuovo inizio).

Il concerto

Paragoniamo ora il direttore d'esercizio ad un maestro d'orchestra. Per il tramite di un concetto (spartito) inizia a dirigere i suoi musicanti. Il metodo interpretativo dello

spartito per contro è rappresentato dai dilemmi (ricompensare = senza altre conseguenze, si passa alla prossima fase – punire = aggravare la situazione). Per raggiungere un ascolto rimarcabile, il direttore d'esercizio deve prestare attenzione a non lasciar proseguire la "musica" senza controllo, ma soprattutto deve saper terminare il concerto, prima che questo prenda una direzione che oltrepassi la linea della serietà.

Conclusione

Sicuramente i più attenti, si sono resi conto che, per usare ancora un eufemismo, la ruota è rotonda. Molte informazioni, infatti, non sono altro che un estratto di quello che era la metodica per l'istruzione dei quadri. Con questa interpretazione si può essere d'accordo o meno; poco importa. Il testo è stato pensato anche per una questione di semplicità. Semplicità come chiave del successo. Quindi, se l'articolo ha risvegliato in voi un sentimento di "ma è meglio fare così..., oppure fare così..." Buono. Ottimo se in più vi adopererete allo sviluppo di interessanti ed ottimi esercizi!

Il concetto per la preparazione degli esercizi si equivale sia a livello di gruppo, sia a livello di compagnia. Alcune differenze però sono da tenere in considerazione. Se a livello gruppo/sezione la preparazione "cartacea" può essere meno importante, a partire dal livello di compagnia l'orga-

nizzazione di un esercizio richiede più risorse. A livello gruppo/sezione, gli esercizi possono essere più "spontanei", mentre a livello compagnia una certa organizzazione è d'obbligo.

Per terminare, l'esecuzione di esercizi può essere una cosa

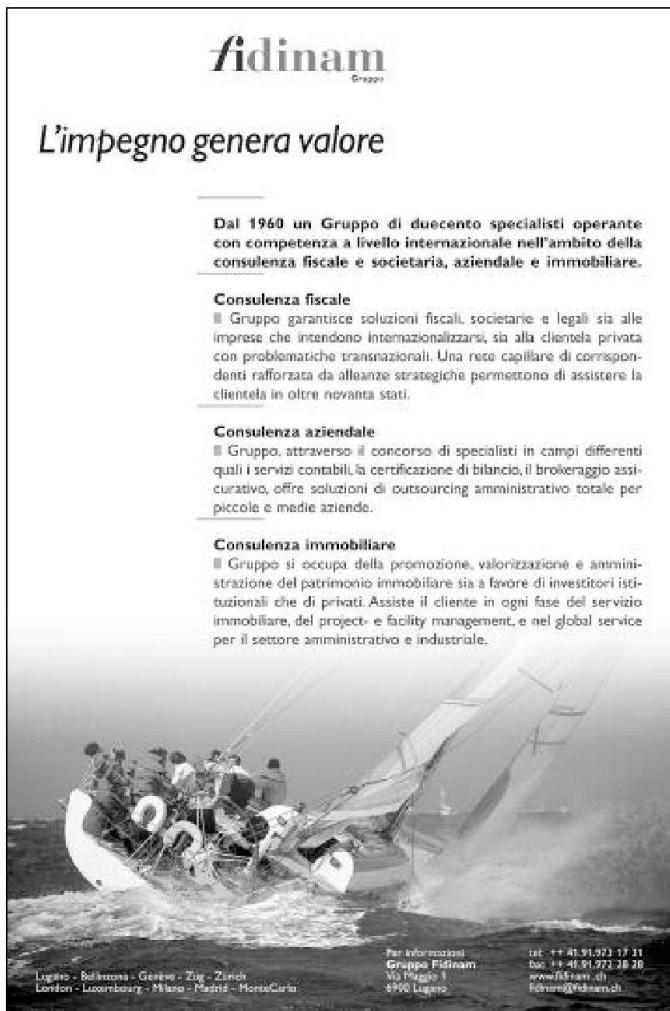
avvincente per tutti i livelli interessati. Riallacciandoci al titolo d'apertura di questo articolo, possiamo così trovare nell'allenamento *giocato* un metodo per crescere. Crescere nel nostro caso significa anche migliorare nella condotta dei nostri subordinati. Consci però anche che un giorno all'allenamento potrebbe seguire un *match*. ■

Note

¹ Per approfondimenti, visitare il sito <http://www.vbs-ddps.ch/internet/groupgst/de/home/armee/angeh/fuhrungsbildung.html> (stato maggio 2005)

² Si veda anche il grafico „L'esercizio - metodo“.

³ Per comportamento standard si intende, il metodo che il capo responsabile dell'azione intende sviluppare. Comportamento standard non deve essere necessariamente un qualche cosa di definito e valevole per tutti.



fidinam
Gruppe

L'impegno genera valore

Dal 1960 un Gruppo di duecento specialisti operante con competenza a livello internazionale nell'ambito della consulenza fiscale e societaria, aziendale e immobiliare.

Consulenza fiscale
Il Gruppo garantisce soluzioni fiscali, societarie e legali sia alle imprese che intendono internazionalizzarsi, sia alla clientela privata con problematiche transnazionali. Una rete capillare di corrispondenti rafforzata da alleanze strategiche permettono di assistere la clientela in oltre novanta stati.

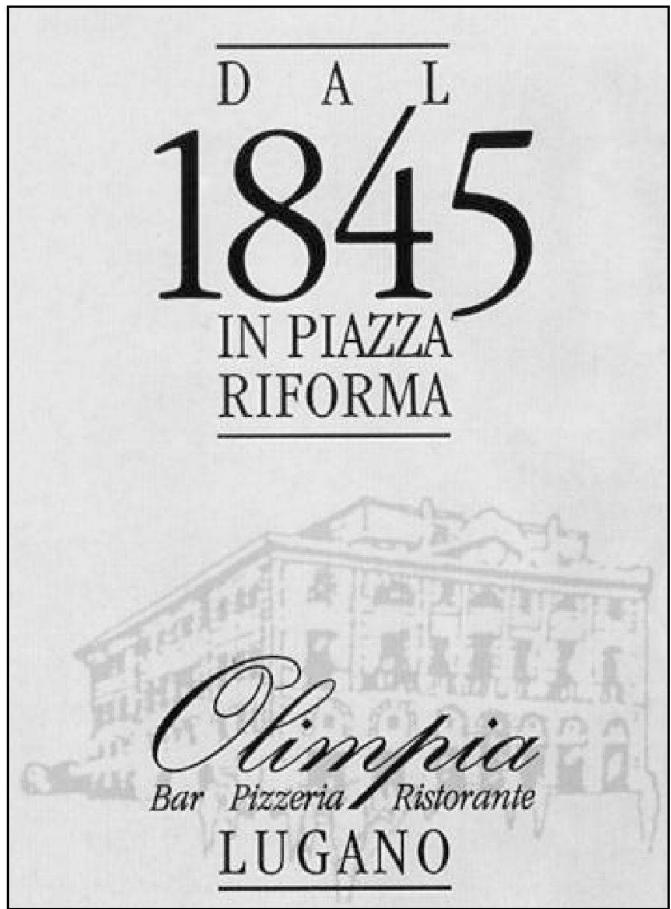
Consulenza aziendale
Il Gruppo, attraverso il concorso di specialisti in campi differenti quali i servizi contabili, la certificazione di bilancio, il brokeraggio assicurativo, offre soluzioni di outsourcing amministrativo totale per piccole e medie aziende.

Consulenza immobiliare
Il Gruppo si occupa della promozione, valorizzazione e amministrazione del patrimonio immobiliare sia a favore di investitori istituzionali che di privati. Assistete il cliente in ogni fase del servizio immobiliare, dal project- e facility management, e nel global service per il settore amministrativo e industriale.

Lugano - Bellinzona - Genova - Zug - Zurich
London - Luxembourg - Milano - Madrid - MonteCarlo

Per informazioni
Gruppo Fidinam
Via Maggio 1
6900 Lugano

tel. +41 91 972 17 31
fax. +41 91 972 18 38
www.fidinam.ch
Fidinam@fidinam.ch



D A L
1845
IN PIAZZA
RIFORMA

Olimpia
Bar Pizzeria Ristorante
LUGANO