

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 81 (2009)  
**Heft:** 1

**Vereinsnachrichten:** Comunicazione : offensiva o difesa?

#### **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:** 06.02.2026

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

# Comunicazione – Offensiva o difesa?

A CURA DELLA SSU

Nel corso di un seminario 50 giovani ufficiali hanno avuto occasione di discutere questa questione con relatori molto competenti, di elaborare personalmente delle strategie di comunicazione e di fare esperienze pratiche in materia. Con la loro partecipazione ed il loro impegno i giovani ufficiali hanno animato e dinamizzato il seminario della SSU, tenutosi dal 14 al 15 novembre presso la scuola di stato maggiore generale di Kriens.

L'esperto maestro della comunicazione Iwan Rickenbacher ha introdotto i partecipanti nei segreti del mestiere. Per una comunicazione che abbia il successo desiderato bisogna che gli obiettivi siano in sintonia con l'ambiente. In caso contrario, anche la minima discrepanza latente di una singola persona potrebbe causare un grande scalpore. Una tale discrepanza, per esempio, si può constatare nelle differenti attitudini dei cantoni rispetto alla parità di trattamento per quanto concerne l'obbligo militare. La definizione dell'ambiente è molto importante, soprattutto per i giovani ufficiali. Essi devono conoscere la situazione personale dei loro compagni d'unità o di gruppo perché sono questi ultimi che "personificano" l'esercito. La comunicazione è un aspetto della condotta. Chi accetta la responsabilità di condurre aumenta la propria libertà d'azione ma deve anche badare alla propria credibilità, deve sapersi mettere nei panni degli altri, conoscere la loro situazione e capirla. L'ex comandante di reggimento Rickenbacher sottolinea questo punto importante con esempi pratici tratti dalle sue ricche esperienze personali. La formulazione del messaggio è il punto più difficile della comunicazione. Un termine errato o inadatto è in grado di rovinare l'intero contenuto del messaggio. Un esempio negativo sarebbe, a suo avviso, la definizione di deposito finale per rifiuti radioattivi.

L'élite di comando deve coltivare buone relazioni con i mass media, il mittente del messaggio deve essere sempre identificabile. Benedikt Weibel è riuscito a far questo in modo esemplare. Lui non parlava semplicemente per le FFS, *lui era le FFS*. Secondo Rickenbacher anche il presidente della SSU, presente al seminario, si merita degli elogi a questo proposito. Purtroppo ci sono sempre meno giornalisti esperti di politica di sicurezza. Soprattutto i giornali locali e regionali dipendono dalle conoscenze specifiche dei militari. Bisogna tener d'occhio continuamente tutto ciò che è tematizzato nelle arene pubbliche ed esaminare le proprie posizioni in merito. Così facendo si evitano sorprese, ci si rende conto di eventuali conflitti di interessi e si può prendere posizione in maniera convincente. Contrariamente all'informazione, le Relazioni Pubbliche (RP) tendono ad influenzare il pubblico, omettendo fatti reali che potrebbero risultare scomodi. L'esercito non deve sicuramente percorrere questo cammino. Esiste inol-

tre anche il lobbying, cioè il metodo di indirizzare determinati messaggi esclusivamente ad una cerchia di persone scelte, al fine di schierarle dalla propria parte.

## Une esercito in grado di comunicare è un esercito più forte

Jacques Pilet, giornalista della Svizzera Romanda, constata nella sua relazione dal titolo "Comunicazione – il cuore dell'azione" che non soltanto l'esercito francese si può definire il "grande muto". Anche l'esercito svizzero ha grande difficoltà a comunicare. L'esercito è un mondo a sé, si trova al centro della critica politica e, malgrado il grande numero di persone che ne curano la comunicazione, non viene capito e percepito nel modo in cui vorrebbe. L'informazione non è un "servizio dopo vendita", essa è soprattutto un lavoro di convinzione, quindi una parte dell'azione stessa e deve aver luogo sin dall'inizio. L'informazione è un'arma. Utilizzata come si deve, può essere importante ed efficace come una cannonata. Un esercito in grado di comunicare è un esercito più forte. Chi si limita a comunicare dopo esser stato aggredito si mette sulla difensiva. Secondo Pilet, l'esercito di milizia ha grandi possibilità. I suoi quadri imparano a comunicare all'interno dei loro gruppi. Devono eseguire un lavoro di spie-



Due gruppi impegnati a trovare vie di comunicazione che permettano all'esercito di vendersi meglio. Uno dei due gruppi ha messo in lista, in base alle missioni dell'esercito, tutti i vantaggi di un eventuale impiego. L'altro gruppo ha elencato tutti gli argomenti in favore di una sostituzione parziale del Tiger, del mantenimento dell'arma personale al proprio domicilio e sul monopolio di violenza da parte dello stato. Ricerca e divulgazione dell'informazione nell'ambito dell'istruzione militare sono stati i temi del terzo gruppo. Il quarto gruppo ha elaborato misure concrete per ottenere un numero maggiore di volontari per impieghi di PSO (promovimento della pace). Impieghi all'estero devono divenire evidenti e normali per il Parlamento, la popolazione e l'esercito.



*Pronti per la registrazione su video. I giovani ufficiali hanno interpretato con grande entusiasmo piccole scene, registrate sotto la direzione di giornalisti professionisti attivi, membri del Centro d'istruzione per l'informazione e la comunicazione dell'esercito (CICA). Seguendo le loro istruzioni i giovani ufficiali si sono concentrati sul messaggio che intendevano divulgare esprimendolo poi abilmente in poche frasi concise.*

gazione nell'ambito del loro ambiente personale. Ciò significa l'inizio della comunicazione con la popolazione. Informare non consiste soltanto nel comunicare ciò che si fa, ma soprattutto nello spiegare perché lo si fa. Informare significa quindi rivelare il senso profondo di un'azione. Finora, soprattutto per quanto riguarda gli impieghi all'estero, né il comando dell'esercito né il governo sono riusciti a comunicare in questo senso. La mancanza di con-

cetti chiari sull'orientamento della politica di sicurezza nuoce alla comunicazione. La cosa più importante per il mittente è il proprio messaggio. Il giornalista, invece, vuole soprattutto una storia interessante. L'informazione semplice e spassionata non attira molto. Se un giornale pubblicasse ogni singolo comunicato stampa diventerebbe un giornale terribilmente noioso. La maggior parte dei giornalisti si interessano più per gli intrighi politici sotto la cupola federale che per la politica di sicurezza. Cercano il negativo, la catastrofe, lo scandalo, cioè tutto quello che il pubblico s'aspetta. È per questo che gli incidenti militari sono particolarmente apprezzati. Anche in una situazione difficile bisogna però sapersi concentrare sul messaggio che si vuole comunicare e non semplicemente sulle domande poste dai giornalisti. D'altra parte, però, i mass media hanno bisogno di belle storie per poter accedere alle emozioni dei lettori. L'esercito ha un grande repertorio di storie di successo e deve offrirle ai giornalisti di cui si fida. Le tecnologie moderne ed i quotidiani gratuiti con la loro possibilità di accedere a nuove cerchie di lettori, sono al tempo stesso una sfida e una grande opportunità. Perché l'esercito non potrebbe, per esempio, utilizzare anche Youtube per la sua comunicazione?

#### **Sun Tzu's della comunicazione**

Il comandante della polizia municipale di Winterthur e comunicatore d'azienda Fritz Lehmann voleva che i giova-

*Da oltre 40 anni,  
un servizio di qualità  
è la nostra priorità*



*Partners  
Per  
Professionisti*

**ippergros**

*Noranco - Lotzne*

[www.ippergros.ch](http://www.ippergros.ch)

ni ufficiali imparassero la pratica della propaganda, presentando loro i seguenti 10 stratagemmi della guerra comunicativa:

1. lottare per la sovranità comunicativa – mai reprimere o minimizzare la gravità di una situazione
2. informare prima degli altri – mai offrire soluzioni perfette
3. esprimere sempre la verità – mai smentire o giustificarsi
4. mostrare emotività – evitare isteria o cinismo
5. parlare con una sola voce – evitare azioni isolate o falle
6. mostrarsi flessibili – evitare testardaggine
7. creare la storia di un giorno (One-day-story) – restare nell'attualità e non evocare mai i fantasmi del passato
8. essere autentici – mai seminare sospetti o diffidenze
9. scegliere il messaggio con cura – evitare chiacchiere o propaganda
10. considerare ogni crisi come una possibilità e non come una catastrofe.

Ogni stratagemma viene poi spiegato con esempi concreti. Secondo il comandante della polizia bisogna aver comprensione con i responsabili dei mass media ed il loro comportamento talvolta aggressivo. Essi si trovano spesso sotto una grande pressione e si ricopiano a vicenda. Il giornalista scandalistico esperto gode di un grande prestigio fra i suoi colleghi. Sceglie le sue vittime con molta attenzione. È un gran piacere attaccare la polizia e l'esercito in quanto mezzi del sistema. Invece, attaccare un'organizzazione di artisti porterebbe a reazioni negative perché una tale organizzazione può sempre contare sulla compassione e la solidarietà del pubblico. La polizia deve stabilire con i giornalisti un rapporto di partenariato, visto che anche i giornalisti hanno bisogno delle informazioni della polizia per il loro lavoro.

#### **La non-comunicazione è anche una forma di comunicazione**

Nel corso della tavola rotonda, diretta con abilità e umorismo da David-André Beeler, i quattro partecipanti hanno ammesso di dedicare molto tempo ed energia alla comunicazione. Il consigliere nazionale lucernese Pius Segmüller non può lamentarsi di mancanza di contatto con i media. A suo avviso è soprattutto molto importante saper dire "no" e trovare il giusto equilibrio fra la storia "domestica" e la realtà dei fatti. Un momento particolare è stato per lui il periodo di attività come comandante della Guardia Svizzera. Il Vaticano offre molto materiale per cinema e teatro. Per Pius Segmüller si trattava quindi sempre di definire fino a che punto si poteva soddisfare il desiderio dei media di ottenere informazioni interne, senza trascurare al tempo stesso una certa pubblicità in favore della Guardia Svizzera. Il consigliere nazionale lucernese cerca il dialogo con i suoi elettori in ristoranti e trattorie. Trova parole molto dure nei confronti del Parlamento che non si occupa sufficientemente dell'esercito e non è in grado di trovare definizioni unitarie per l'esercito di milizia, la neutralità e l'obbligo di servire.

Secondo il divisionario André Blattmann i militari stessi sono i portatori della verità. Esprimendo le loro opinioni, anche se critiche, possono fungere da moltiplicatori nei



I partecipanti alla tavola rotonda (da sinistra verso destra): F. Lehmann, P. Segmüller, A. Blattmann, H. Schatzmann

loro ranghi. Questa è informazione e non propaganda ed è un punto forte dell'esercito di milizia. Se non si tiene conto della loro opinione, i cittadini non saranno disposti ad appoggiare le decisioni prese nell'ambito dell'esercito. Questa è stata l'amara esperienza fatta dall'esercito a proposito della tappa di sviluppo 08/11. Il capo dell'esercito a i è convinto che per l'esercito i tempi della cucagna sono finiti. Bisogna assolutamente ritrovare il dialogo con la politica e la popolazione. Il comandante di polizia Fritz Lehmann ritiene molto importante l'istruzione interna. Per la comunicazione in caso di crisi esiste un manuale, ed ogni membro del corpo della polizia fino al livello dei quadri medi deve frequentare corsi di addestramento ogni anno.

Una vera e propria maratona in materia di comunicazione è stata effettuata dal colonnello di stato maggiore Hans Schatzmann in occasione della sua elezione come presidente della SSU nel maggio del 2008. La SSO non deve necessariamente prendere posizione su ogni minimo evento; però se si rifiuta troppo spesso il dialogo con i mass media, si rischia di esser lasciati in disparte al momento decisivo. Non bisogna inoltre smettere mai di spiegare ai propri membri le posizioni dell'associazione mantello. Per concludere, il presidente della SSU lancia un appello al comando dell'esercito di non sottovalutare il legame emozionale dei membri dei militari. Bisogna tenerne conto per la realizzazione della tappa di sviluppo 08/11. Le formazioni devono essere informate a tempo su tutto ciò che le riguarda. ■

#### **Seminario 2009**

Il prossimo seminario per giovani ufficiali (dall'anno di nascita 1978) avrà luogo il 6 ed il 7 novembre 2009 e tratterà fra l'altro le questioni concernenti l'armamento. Il capo dell'armamento Jakob Baumann ci ha già confermato la sua partecipazione.