

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 82 (2010)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Sulle tracce degli ufficiali di stato maggiore generale  
**Autor:** Müller, Markus  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-283818>

#### 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:** 12.01.2026

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

# Sulle tracce degli ufficiali di stato maggiore generale

TESTO MAGGIORE SMG MARKUS MÜLLER, COMUNICAZIONE ASS UFF SMG



Con un'inchiesta online alla quale hanno preso parte 153 ufficiali di stato maggiore generale (Uff SMG) tra inizio dicembre 2009 e inizio gennaio 2010, il gruppo di lavoro "uff SMG di milizia" (forum aziendale Lilienberg) ha tastato il polso degli ufficiali di stato maggiore generale. Di seguito i risultati\* dell'inchiesta che confermano in parte le tesi già note, motivate dai numeri e apportano una buona base per i miglioramenti futuri. Il responsabile dell'inchiesta riassume di seguito alcuni dei risultati più significativi.

I motivi principali per intraprendere una carriera di uff SMG risultano essere la "sfida personale" ("selezione rigida") e la "convinzione per l'Esercito". Questi punti saranno approfonditi di seguito. Sono stati inoltre citati: buona formazione al management ("La scuola di stato maggiore generale è una delle migliori scuole di management al mondo", pensiero strutturato, tecnica di lavoro, lavoro sotto pressione di tempo, mettere delle priorità.

## Rendita personale positiva

Per quanto riguarda i vantaggi vengono citati principalmente lo sviluppo della personalità, l'esperienza e lo sviluppo della rete di contatti personale. Una certificazione della performance o delle capacità non viene considerata necessaria; la scuola di stato maggiore generale dovrebbe posizionarsi maggiormente quale centro di formazione competente e indipendente.

**Motivi contro una formazione di stato maggiore generale**  
Difficili condizioni quadro (circa il management dei giorni di servizio, mancanza di libertà di manovra, materiale obsoleto oppure eliminazione di alcuni privilegi) sono spesso dei motivi che parlano contro una formazione ad uff SMG. Spesso pare manchi l'adeguato carico di lavoro, la sfida. Le perdite finanziarie non sono considerate un motivo sufficiente per sfavorire questa formazione. Quale criterio killer per "boicottare" un impiego nell'Esercito è la mancanza di una strategia globale, delle forze armate, a livello politico.

## Differenze visibili

Vi sono diversi punti che si discostano in modo significante tra i rappresentanti dell'economia privata da una parte, il gruppo dell'amministrazione pubblica e degli ufficiali professionisti dall'altra: la formazione ad uff SMG per gli ufficiali professionisti ha delle ripercussioni positive sulla carriera e lo sviluppo professionale (per gli ufficiali professionisti viene considerato quasi un obbligo seguire una formazione quale uff SMG; vi sono unicamente alcuni insignificanti punti che parlano a sfavore),

così come per chi lavora nell'amministrazione pubblica, mentre i rappresentanti dell'economia privata questa formazione avrebbe tendenzialmente un influsso negativo sulla carriera. Lo stesso problema lo si riscontra per quanto riguarda i vantaggi finanziari. Le lunghe assenze (prolungo dei giorni di servizio, assenze annuali), una cattiva pianificazione e conduzione sono considerate un problema per i rappresentanti dell'economia privata.

## Formazione difficilmente paragonabile

Per il 57% degli interrogati la formazione ad uff SMG non è paragonabile a nessuna altra istruzione. Il 30% riconosce dei parallelismi con un MBA. Spesso si dice che la formazione ad uff SMG è da considerare un'aggiunta ad altre offerte formative di terzo livello (Università, Scuole universitarie professionali).

Le condizioni d'adesione (esami attitudinali, esperienza, personalità) dovrebbero mantenere l'attuale livello. Gli uff SMG provenienti dall'economia privata tendono ad alzare ulteriormente il livello (41%). Ci si domanda come sia possibile che candidati che non hanno superato gli esami attitudinali – psicologici e militari (PEP/MEP) – sono comunque ammessi al corso SMG I.

## Nella funzione, ma senza l'adeguata formazione

31% degli uff SMG avevano/hanno una funzione per la quale non hanno ancora assolto la formazione necessaria. La maggior parte conoscerà la propria funzione nell'anno successivo. I meglio "serviti" sono gli uff SMG provenienti dall'economia privata. Tra questi il 44% conosce la propria funzione per i prossimi quattro anni. D'altra parte vi sono solo il 20% che non conoscono il proprio impiego per i prossimi anni.

## Esperienza pratica dall'economia privata

Quale grande e positivo segno distintivo di un uff SMG proveniente dall'economia privata viene considerata – come atteso – l'esperienza pratica dell'impiego nell'economia "reale". Per questo motivo va da sé che questi rappresentanti abbiano la facoltà di pensare "out of the box", cioè con una grande capacità

di trovare soluzioni ai problemi – soprattutto quelli complessi –. Grazie alla distanza dall'Esercito hanno la possibilità di porgere domande critiche e provocare, in questo modo, altre vie di pensiero.

### La milizia è male informata

Si riscontrano delle lacune per gli ufficiali di stato maggiore generali provenienti dall'economia privata nei confronti dei loro colleghi ufficiali professionisti. La maggiore debolezza è legata al tema dello "divergenza informativa"; infatti, gli ufficiali professionisti, grazie alla loro vicinanza professionale e al sistema informativo interno dell'Esercito (Intranet) hanno la possibilità di accedere alle informazioni in modo diretto, aggiornato e completo. Quale altro punto debole si riscontra la difficoltà di "avviamento" ad inizio servizio; infatti gli ufficiali di milizia impiegano fino ad un giorno per orientarsi ed iniziare a produrre quanto richiesto.

### Trattamento diverso

Un punto dolente riscontrato da alcuni uff SMG è legato al diverso trattamento tra i rappresentanti dell'economia privata e il personale professionista – 70% hanno notato questa differenza. Sembra che questo problema non sia legato ad un gruppo specifico. Entrambi i gruppi sono dell'opinione, che l'altro gruppo sia favorito quando si tratta di occupare i posti di comandanti di corpi di truppa. Da parte degli ufficiali professionisti si nota il problema legato alla carriera parallela.

### Reazioni positive dall'ambiente

Come reagisce l'ambiente sulla decisione di intraprendere la via dell'ufficiale di stato maggiore generale?

In generale le reazioni sono positive. Genitori, superiori militari e camerati reagiscono in modo da positivo a molto positivo; mentre partner, fratelli e amici in modo positivo.

In ogni caso questa realtà è legata a una parte dei candidati che diventano in seguito ufficiali di stato maggiore generale. Non è conosciuto quale sia l'influsso di quei candidati che sono stati scartati o espulsi.

La formazione ad ufficiale di stato maggiore generale viene considerata positivamente dai superiori degli ufficiali professionisti e dell'amministrazione pubblica. I superiori dei rappresentanti dell'economia privata sono ambivalenti e accettano questa formazione supplementare.

### Stima insufficiente da parte della politica e dei media

Gli uff SMG sono particolarmente stimati dai loro superiori militari, camerati e subordinati oppure dalla famiglia. I rappresentanti dell'economia privata denotano poco apprezzamento da parte della condotta superiore dell'Esercito, così come nel loro ambiente professionale. Allo stesso modo pensano di essere poco apprezzati da politici e media.

### Diverse aree problematiche – sono richiesti principalmente politica e comando dell'Esecito

La lista delle attuali aree problematiche ("Dove stringe la scar-

pa?") è lunga e diversificata. Passa dai cambiamenti troppo repentina delle riforme, gli alti e bassi delle compensazioni per gli indipendenti, il flusso di informazioni rispettivamente l'"utilizzabile extranetV", troppi bat subordinati (gestione giorni di servizio dei direttori d'esercizio, la mancanza di coinvolgimento della milizia nella ricerca di soluzioni ai problemi dell'Esercito fino alla mancanza d'impegno politico per l'Esercito rispettivamente la mancanza di una chiara missione per l'Esercito).

Quali proposte di soluzione sono state citate, tra le altre: un'azione più pensata da parte del comando dell'Esercito, riduzione delle tasse per il tempo dedicato all'esercito, migliore marketing/comunicazione, lavoro di lobby politico.

### Conclusione

Gli ufficiali di stato maggiore generali sono convinti che la formazione sia un valore aggiunto. Sono motivati, volenterosi di offrire di più, vogliono dimostrare il loro valore e accettano, in quantità ragionevole, anche degli svantaggi. In prima priorità bisogna eliminare o almeno ridurre i fattori demotivanti, per cercare di mantenere attivi questi ufficiali altamente qualificati.

Si tratta inoltre di mantenere la strada aperta – sia per gli ufficiali di stato maggiore generale che per quelli che vogliono diventarlo. Il gruppo di lavoro del Lilienberg, in cooperazione con l'ass uff SMG, si occuperà di valutare in modo approfondito la problematica proponendo delle misure concrete.

Ufficiali di stato maggiore generale che vogliono sostenere il comitato possono annunciarci tramite info@ggstof.ch. ■

\* La valutazione completa è disponibile nel Blog degli uff SMG (<http://blog.ggstof.ch/umfrage>).

Quale materiale supplementare trovate inoltre alcune deduzioni interessanti.

#### Motivi per girare le spalle all'Esercito:

(era possibile dare diverse risposte)

17% perdita di interesse nell'Esercito

18% pressione professionale (principalmente economia privata)

24% mancanza di apprezzamento

26% condizioni insufficienti per la riuscita del compito

29% sottocarico, lavoro poco o per nulla interessante

33% immagine dell'Esercito

34% mancanza di prospettive (principalmente ufficiali professionisti)

38% cattiva conduzione / pianificazione (principalmente economia privata)

57% strategia globale dell'Esercito non chiara