

Zeitschrift: Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI
Herausgeber: Associazione Rivista Militare Svizzera di lingua italiana
Band: 96 (2024)
Heft: 6

Artikel: Il fattore temporale nella pianificazione e nella condotta dell'azione nell'Esercito svizzero
Autor: Dattrino, Maurizio
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1074885>

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: 08.02.2026

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

Il fattore temporale nella pianificazione e nella condotta dell'azione nell'Esercito svizzero



div
Maurizio Dattrino

divisionario Maurizio Dattrino,
comandante Divisione territoriale 3

Il tempo, inteso come percezione e rappresentazione della modalità di successione degli eventi e del rapporto fra di essi, diventa nella nostra moderna società un fattore sempre più importante. La quarta rivoluzione industriale non fa che accentuare ancor di più la rilevanza di questo fattore, rendendolo una risorsa sempre più preziosa, che deve quindi essere gestita in modo appropriato e orientato all'efficienza e all'efficacia.

Durante il mio incarico quale comandante della Scuola SMG e responsabile della formazione degli stati maggiori a livello di grande unità nella pianificazione dell'azione durante i C Fo SMG I-V, C Fo GU e monitoraggio dell'azione (ex condotta dell'azione) durante il C Fo Combi, mi sono domandato se mai fossero stati analizzati i seguenti aspetti:

a) quanto tempo ha a disposizione uno stato maggiore di una grande unità per adattare una pianificazione previsionale nella fase di monitoraggio dell'azione e quanto tempo trascorre finché questa modifica abbia effettivamente efficacia sul terreno; ovvero a quanto ammonta il Tempo di Reazione di una Grande Unità (TRGU).

e subordinatamente

b) sulla base del risultato dell'analisi della lettera a), la formulazione di conseguenze concrete sul processo di presa di decisione sotto pressione di tempo nel nostro Esercito.

Per rispondere al primo quesito ho dovuto basarmi sulla sola documentazione disponibile a me nota: una ricerca effettuata negli Stati Uniti dal capitano Victoria Hulm e pubblicata sulla rivista *Military Review* (maggio-giugno 2019) con il titolo *Symphony or Jazz? Mission-Planning Timelines*¹.

La ricerca mira a evidenziare e colmare una lacuna presente nelle forze armate statunitensi concernente il tempo necessario per modificare e ordinare una pianificazione previsionale. Nello specifico il tempo che intercorre, dopo il sopraggiungere di un evento, tra la data d'ordine e il primo movimento delle truppe subordinate.

I dati di riferimento della ricerca partono dalla 2^a Guerra mondiale fino all'invasione dell'Iraq nel 2003 (*Iraqi Freedom I*). Da notare che proprio quest'ultima è stata la prima operazione che presentava degli "abbozzi di digitalizzazione", con l'utilizzo da parte dell'esercito USA del sistema *Blue Force Tracking*.

Ed è interessante specificare che, secondo l'analisi del cap Hulm, *dalla Guerra di Corea si sono verificate enormi evoluzioni tecnologiche e i sistemi digitali di condotta del combattimento rappresentano il più grande cambiamento di paradigma nella pianificazione delle missioni. I dati dell'Iraq confutano la conclusione che questi sistemi rendono la pianificazione della missione mediamente più lunga, ma non confermano chiaramente se i sistemi di condotta del combattimento aumentino effettivamente il ritmo operativo.*

L'analisi di questi dati, per quanto non aggiornatissimi, hanno portato l'autrice a determinare che il tempo medio tra la data d'ordine a livello di GU e il primo movimento di truppe ammonta a 15.1 ore.

Ciò significa che per uno SM a livello di brigata il tempo a disposizione per un processo di pianificazione dell'azione, a partire da una pianificazione previsionale, ammonta a circa 5 ore (negli Stati Uniti si utilizza il principio di 1/3 del tempo a disposizione per il proprio livello).

Secondo l'autrice questo è in contrasto con il tempo messo di regola a disposizione durante gli esercizi svolti presso il *National Training Center* (Centro nazionale di formazione USA), considerando che per la pianificazione a livello brigata sono concesse 58 ore.

La principale deduzione tratta dal cap Hulm in questo studio è quindi lampante: l'enorme discrepanza tra il tempo a disposizione per la pianificazione quando ci si allena in patria e il tempo effettivo in impiego. Deduzione formulata poi in modo metaforico, e a mio avviso brillante, paragonando il lavoro di uno SM di grande unità a un'orchestra sinfonica contrapposta a una jazz band, cito:

In sostanza, le nostre brigate si addestrano come se fossero delle orchestre sinfoniche con ogni strumento che segue il suo spartito, che dice loro quando e come entrare in scena e quando passare in secondo piano.

In impiego queste orchestre sinfoniche devono trasformarsi

L'associazione ARMSI costituita nel 2014, è l'editore della Rivista RMSI.
Organizza regolarmente conferenze pubbliche.
La ARMSI è un'associazione autonoma e indipendente,
s'impegna a divulgare informazioni e approfondimenti legati alla politica di sicurezza,
alle attività dei suoi soci e partners, a eventi
e conferenze, nonché a temi di interesse nazionale e internazionale.
Sostiene l'esercito di milizia.
La RMSI, edita dal 1928, viene distribuita a un numero crescente di abbonati
(che è raddoppiato negli ultimi 6 anni), in parte gratuitamente a scopo divulgativo.
Dal 2022 è disponibile anche in formato digitale.
Dal marzo 2024 edita inoltre RMSI flash,
accessibile gratuitamente a tutti previa sottoscrizione alla newsletter.
Nel settembre 2024 ha pubblicato il libro "La Milizia al servizio del Paese".
spedito e offerto a tutti i soci attuali, 2600 abbonati alla RMSI.
Per finanziare le sue attività, la ARMSI dipende in larga misura da contributi
concessi da Fondazioni indipendenti, e in misura minore dalle inserzioni,
dagli abbonamenti e da altri contributi.
Essa non ha soci paganti e il suo Comitato opera su base volontaria.
L'Associazione gode dell'esenzione fiscale.
Onde garantire le sue attuali e future attività, la ARMSI è riconoscente
a chi volesse sostenerla con contributi.

Per DONAZIONI

IBAN: CH6208727110606202001 (indicando Donazione alla ARMSI)

oppure utilizzando la polizza QR.

**Grazie per il sostegno
ARMSI**

Ricevuta

Conto / Pagabile a
CH62 0872 7110 6062 0200 1
ASSOCIAZIONE PER LA RIVISTA MILITARE
SVIZZERA DI LINGUA ITALIANA
c/o Banque Cramer & Cie SA, Riva Caccia 1
6900 Lugano

Pagabile da (nome/indirizzo)

Valuta Importo
CHF

Punto di accettazione

Sezione pagamento



Valuta Importo
CHF

Conto / Pagabile a

CH62 0872 7110 6062 0200 1
ASSOCIAZIONE PER LA RIVISTA MILITARE SVIZZERA DI
LINGUA ITALIANA
c/o Banque Cramer & Cie SA, Riva Caccia 1
6900 Lugano

Informazioni supplementari
Donazione alla ARMSI

Pagabile da (nome/indirizzo)

in jazz band che possono o devono armonizzare nel mezzo del brano. Forse nelle fasi iniziali dell'addestramento sono necessari piani altamente sincronizzati per stabilire un livello di competenza, limitando al tempo stesso i rischi. Tuttavia, all'ultima esibizione, una brigata prima dell'impiego dovrebbe suonare jazz e non orchestrare una sinfonia.

Ed ancora, e qui si arriva ad un punto centrale: *Come discusso in precedenza, la pianificazione rapida non significa semplicemente le stesse fasi eseguite più velocemente, ma deve essere considerata qualitativamente come un processo diverso; proponendo contestualmente una possibile soluzione: (...) effettuare degli esercizi con meno tempo a disposizione (ad es. un massimo di 10 ore dalla data d'ordine a livello GU fino al primo movimento a livello di sezione) premetterebbe in automatico di snellire la procedura di presa di decisione (...).* Mi sorge spontaneo dire che saper suonare in un'orchestra sinfonica è un ottimo punto di partenza per essere poi in grado di suonare una *jam session* con una jazz band.

Uscendo dalla metafora per un istante, ritengo addirittura che si tratti di un requisito fondamentale.

Una volta approfondita l'analisi proposta nell'articolo sopracitato, è interessante chiedersi, proseguendo con la metafora del cap Hulm: ma i membri degli SM in Svizzera (uff SMG, uff SM, suff SM):

- Sono formati come musicisti che suoneranno in un'orchestra sinfonica oppure in una jazz band?

- Quante volte si sono esercitati a suonare in un'orchestra sinfonica e quante volte in una jazz band?
- E infine, considerando che allo stato attuale abbiamo solo spartiti per musica sinfonica, su quale partitura ci esercitiamo se vogliamo suonare del jazz?

Volendo rispondere a queste domande basandomi sulla mia esperienza personale direi che la stragrande maggioranza degli SM, ed in particolar modo quelli di milizia, sono orientati alla musica sinfonica. Ciò significa che nell'istruzione di questi SM mancano riferimenti e processi in grado di accelerare la presa di decisione sotto pressione di tempo.

Come affrontano altri eserciti la pianificazione sotto pressione di tempo: i metodi di presa di decisione rapida

Prima di immergerci profondamente nell'ascolto della musica di casa nostra, ritengo opportuno allargare ancora un po' gli orizzonti.

Tutti gli eserciti si sono confrontati con la problematica della presa di decisione sotto pressione di tempo e hanno ovviamente cercato delle soluzioni.

Durante la mia ricerca ho individuato diversi articoli pubblicati all'interno di riviste americane e tedesche, su regolamenti austriaci, tedeschi e statunitensi e persino studi universitari che si sono confrontati con questa tematica.

EQUANS
SWITZERLAND



X

EQUANS

=

EQUANS
SWITZERLAND

Bouygues E&S InTec Schweiz AG | Via Cantonale 43 | 6802 Rivera | +41 58 261 00 00 | bouygues-es.ch

Fermo restando che la competenza sul come affrontare il processo di pianificazione resti una competenza del comandante, vorrei elencare alcuni strumenti e metodi utilizzati da altri eserciti quando il tempo a disposizione per la pianificazione è limitato.

Germania

Le forze terrestri tedesche dispongono di diversi dati di riferimento concreti per la pianificazione dell'azione, ad esempio nel loro HDv 100/1 e 100/100 (*Heeresdienstvorschriften HDv 100/1 Truppenführung und HDv 100/100 Führung im Gefecht*). Di seguito riporto alcuni esempi che trattano i riferimenti temporali.

La portata dell'ordine (Befehlsreichweite): è l'intervallo di tempo che un ordine impartito dovrebbe coprire (indipendente dal livello e nel caso ideale).

L'orizzonte di pianificazione (Planungshorizonte): è il tempo di riferimento in relazione all'anticipo per iniziare la pianificazione dell'azione, che deriva dalle condizioni spaziali, dalle necessità di coordinamento e dal tempo necessario affinché le decisioni prese abbiano la loro efficacia. Deve essere almeno il doppio del tempo che copre la portata dell'ordine.

	Portate dell'ordine	Orizzonte di pianificazione	Orizzonte di pianificazione log
C	48 h	96 h	3-11 giorni
div	24 h	48 h	96 h+
br	12 h	24 h	48 h+
bat	6 h	12 h	24 h

Riassunto schematico da HDv 100/100 delle forze terrestri tedesche: *Befehlsreichweite und Planungshorizonte*.

Questi aspetti sono importanti da una parte per poter pianificare l'azione in modo dettagliato, considerando in particolare gli aspetti logistici e la gestione del personale, dall'altra per disporre di un lasso di tempo sufficiente per le pianificazioni previsionali.

USA

La ricerca del cap Hulm non è nata dal nulla, in quanto negli Stati Uniti il tema è trattato in modo specifico nel Field Manual²: (...) Anche le pianificazioni più dettagliate non possono prevedere ogni possibile attività o seguito, azione nemica, minaccia, reazione della popolazione locale, opportunità inaspettata o cambiamento di missione diretto dallo scaglione superiore. Opportunità improvvise o azioni nemiche inaspettate possono richiedere una decisione rapida per attuare un piano nuovo o modificato. In questi casi, le unità si trovano spesso a dover fare i conti con il poco tempo a disposizione per sviluppare un nuovo piano".

e cosa ancora più importante: *Prima che un'unità possa condurre efficacemente la pianificazione in una situazione di tempo limitato, deve padroneggiare le fasi dell'intero MDMP*

(*Military Decision-Making Process*). Un'unità può abbreviare il processo solo se comprende appieno lo scopo di ogni singola fase del processo e le condizioni per ottenere i prodotti necessari. L'addestramento su queste fasi deve essere approfondito e sfociare in una serie di esercitazioni intense per gli SM che possano essere adattate al tempo disponibile.

Per trovare delle soluzioni vengono elencate 5 tecniche semplici, ma molto concrete, che permettono di risparmiare del tempo nella presa di decisione.

*Time-Saving Techniques*³:

1. *Aumentare il coinvolgimento del comandante* (in casi estremi prende una decisione senza attendere un rapporto dettagliato da parte dello SM).
2. *Limitare il numero delle varianti* (in casi estremi si elabora una sola variante).
3. *Massimizzare la pianificazione parallela* (ad esempio scambiando tutti i prodotti con i subordinati e lavorando con ordini parziali e/o preliminari).
4. *Aumentare la pianificazione collaborativa* (coinvolgimento dei subordinati ad esempio in modo virtuale).
5. *Utilizzo degli ufficiali di collegamento* (come sensori negli organi superiori e con una descrizione di 8 competenze particolari).

Si tratta certamente di possibili soluzioni, che devono però sempre essere valutate in base alla situazione specifica.

Personalmente vorrei aggiungere un ulteriore elemento già in parte citato e fortemente legato al contesto attuale, vale a dire l'uso di strumenti digitali di supporto alla pianificazione e alla condotta.

Austria

Anche l'esercito austriaco utilizza documenti contenenti riferimenti concreti, ovvero l'*Handakt Takt*, il quale rappresenta la "Bibbia" dei nostri vicini per quanto concerne i più importanti dati, fatti e cifre necessari per una pianificazione dell'azione. Inoltre, caso molto interessante, sono previsti processi diversi a seconda del tempo a disposizione (vedi anche tabella). È il TEMPO a disposizione a determinare il tipo procedura:

- *Processo di pianificazione A* (Lavoro di stato maggiore completo)

Esattamente come in Svizzera, trattasi della procedura standard che si usa quando il tempo a disposizione è più che sufficiente.

- *Processo di pianificazione B* (Lavoro di stato maggiore complementare)

Quando il tempo a disposizione è ridotto, spesso lo SM è costretto a elaborare solo alcune parti della valutazione e ha il compito di supportare il cdt se richiesto.

- *Processo di pianificazione C* (Procedura del comandante/procedura d'urgenza)

In casi estremi (grande pressione di tempo e assenza di contatto con lo SM) il cdt deve rinunciare completamente al supporto dello SM e svolgere il lavoro in modo indipendente.

	Processo di pianificazione "A"	Data d'ordine	Somma	Processo di pianificazione "B"	Data d'ordine	Somma	Processo di pianificazione "C"	Data d'ordine	Somma
div	300'	60'	360'	180'	60'	240'	50'	20'	70'
br	150'	30'	180'	90'	30'	120'	25'	10'	35'
bat	75'	15'	90'	45'	15'	60'	10'	5'	15'
cp	30'	10'	45'	20'	10'	30'	10'	5'	15'
sez/gr	45'			30'			10'		

Osservazione: i dati non comprendono trasferimenti e ricognizioni.

Traduzione da *Handakt Takt, Parte B, Capitolo II, Punto 7: Planungsverfahren und Befehlsgebung; Esercito austriaco.*

Il fattore tempo (di pianificazione) nel nostro Esercito

Dopo questo *excursus* volto ad approfondire esempi provenienti dall'estero, è il momento di capire quale musica suoniamo in Svizzera e come ci prepariamo all'esecuzione. Applicando le deduzioni dello studio del cap Hulm alla prassi dell'Esercito svizzero, secondo il quale 1/4 del tempo a disposizione è utilizzato dallo scaglione superiore⁴, possiamo suddividere le 15.1 ore frutto dell'analisi come segue:

Livello	Tempo a disposizione medio di pianificazione per livello	Tempo rimanente in ore e minuti
div/br	3:48 ore	11:18
bat	2:48	8:30
cp	2:06	6:18
sez	1:30	4:48

Concretamente durante la fase di monitoraggio dell'azione lo SM di una grande unità ha a disposizione 3 ore e 50 min per pianificare un'azione ed effettuare la data d'ordine. Ritengo sia utile ribadire che ci stiamo riferendo a una data d'ordine che ha come scopo la rettifica di una pianificazione previsionale preesistente.

Questa prima indicazione, ovvero l'introduzione di un fattore temporale, non è purtroppo presente nella documentazione a disposizione dell'Esercito svizzero.

Nel nostro processo di presa di decisione militare il fattore "tempo" inteso come tempo di pianificazione è solamente preso in considerazione quando:

- si elabora il piano orario interno ed esterno;
- si ordinano misure d'urgenza;

Durante i 5 anni trascorsi al comando della SSMG, così come della br fant mont 9, ho potuto riscontrare che al fattore TEMPO viene data poca importanza, rispettivamente quest'ultimo viene trattato in modo superficiale forse anche a causa di mancanza di dati di riferimento.

L'unico documento nel quale il fattore temporale nel processo

di pianificazione viene citato, è ancora il regolamento 50 040 (FSO 17) dove si afferma che a dipendenza del livello di condotta in cui ci troviamo (mil stra – op oppure tattico) deve essere applicato il principio parallelo, che prescrive il coinvolgimento dei subordinati dall'inizio del processo, oppure si lavora secondo la regola del 1/4⁵.

Il processo di pianificazione militare generale è descritto nell'FSO 17 con i passi del "5+2"⁶ (conosciuta già come cifra 89 della CT 82 per i meno giovani tra i lettori) mentre il lavoro di pianificazione di uno SM (a partire dal livello corpo di truppa) è spiegato e illustrato dallo stesso regolamento nel capitolo 3.3, cifre 75 – 85 e alla figura 5.

Il capitolo 3.3 è il "filo conduttore" per i lavori di pianificazione dell'azione per l'allestimento del promemoria (*Behelf*) per il lavoro di stato maggiore a livello corpo di truppa (BFT) o a livello grande unità (BFG), in cui vengono specificati e dettagliati i vari lavori da svolgere sia da parte dello SM, sia da parte del comandante.

Il fatto che, in base alla regola del 1/4, lo SM abbia a disposizione due settimane o due ore viene soltanto marginalmente citato alla cifra 80 del regolamento FSO, altrimenti in nessun'altra documentazione ufficiale dell'Esercito svizzero vengono date indicazioni su di un possibile sistema per accorciare i tempi di presa di decisione. Si parte dal presupposto che siano utilizzati gli stessi processi e la stessa tempistica sia durante il processo di pianificazione dell'azione (senza pressione di tempo – *symphony*) sia durante il monitoraggio dell'azione (di regola con pressione di tempo – *jazz*).

Il processo di presa di decisione rapido (PPDR) non è standardizzato e perciò nella maggior parte dei casi ogni cdt o CSM decide di propria iniziativa come affrontare il processo decisionale, generando sovente un senso di frustrazione in seno allo SM, poiché non si capisce esattamente cosa si stia facendo e con che modalità si stia procedendo.

Riassumendo, nel nostro Esercito attualmente manca:

- un modello o delle indicazioni concrete su come possa esser messo in atto un processo di presa decisione rapido (PPDR).

Oltre a ciò, se vogliamo considerare il tempo come uno dei fattori dell'apprezzamento della situazione, purtroppo, fatta eccezione per alcuni riferimenti in merito nell'allegato 4 della Condotta tattica 17, i valori di riferimento temporali sono sparpagliati nei diversi regolamenti specifici d'arma. A mio avviso manca un documento trasversale e comune contenente dati, fatti e cifre indispensabili per una seria pianificazione dell'azione; così come trovavamo nel forse poco apprezzato BGO Rosso.

Conseguenze per il nostro Esercito

1. Gli SM GU devono essere formati per essere in grado di performare come un'orchestra sinfonica e con i tempi necessari (processo di pianificazione standard). Poi, in una seconda fase, essere in grado di suonare come una jazz band (PPDR).
2. Una volta che uno SM è in grado di "suonare in un'orchestra" dobbiamo introdurre una procedura standardizzata quando il tempo a disposizione è minore (PPDR), che deve essere poi modificata e adattata in base alla situazione e alla lettura del cdt.
3. Idealmente, a mio parere, ogni SM GU dovrebbe essere formato attraverso la pianificazione di almeno due impieghi in modo dettagliato e senza pressione di tempo (fase di consolidamento con il simulatore di condotta quale mezzo per verificare la decisione presa secondo FSO 17; cifra 204). Successivamente passare all'allenamento del PPDR sul simulatore di condotta, coinvolgendo pure i livelli inferiori fino alla sezione (linea guida possibile: max 4 ore durante la fase di applicazione condotta dell'azione). Ne risulta che i direttori d'esercizio, a qualsiasi livello, dovrebbero tener conto del fattore tempo e programmare l'esercizio in modo tale che a tutti i livelli si abbia effettivamente la possibilità di mettere in pratica tutte le attività di condotta apprese; ciò comporta esercizi della durata minima di 5 – 7 giorni.
4. Durante gli esercizi al simulatore di condotta i direttori d'esercizio devono essere maggiormente consapevoli che il tempo di reazione di una GU è di almeno 10 ore. Di conseguenza quando si concepisce un esercizio si deve considerare questo aspetto e organizzarlo in modo tale che, dopo aver provocato un'azione che obbliga lo sganciamento di una riserva, l'esercizio preveda ancora almeno 15 ore di simulazione effettiva! Stessa cosa dicasi per gli esercizi dei corpi di truppa.
5. Essere consapevoli che, nel corso di un'azione, un corpo di truppa di manovra necessita (fatte salve alcune eccezioni) di 10 ore prima che un'azione possa avere successo e che, quindi, le formazioni militari NON sono organizzazioni

di pronto intervento, che dopo pochi minuti possono avere un effetto sul terreno.

6. Il coinvolgimento del comandante (rispetto allo SM) nel processo di presa di decisione è indirettamente proporzionale al tempo a disposizione fino ad arrivare, nel caso estremo, a un NON coinvolgimento dello SM.
7. Formare ed educare tutti i membri dello SM sulle 5 possibili tecniche per accelerare il processo decisionale proposte dal *Field Manual* USA, in modo tale da ridurre il sentimento di frustrazione in seno allo SM ("ma cosa sono qui a fare...?").

Oltre a ciò, e lo ritengo particolarmente importante:

- dobbiamo nuovamente allestire un "aide-memoire" contenente dati/cifre/fatti necessari per la pianificazione dell'azione in modo tale che tutti i membri dello SM possano basarsi su dei dati concreti.

Lo sapevano già i romani: *tempus fugit*. Non serviva la quarta rivoluzione industriale, citata in apertura, per insegnarci quanto il tempo sia prezioso; tuttavia nell'epoca attuale è diventato ancora più prezioso.

I concetti di efficienza ed efficacia si sono elevati a fattori fondamentali in tutti i settori della nostra vita.

La velocità di reazione pretesa dal mondo circostante è sempre più elevata, basti pensare alle tempistiche necessarie per l'invio/recapito di una lettera e per quelle di una e-mail.

Ma non è solo il mondo civile ad andare più velocemente, ragione per la quale anche il nostro Esercito deve attrezzarsi in modo adeguato per far fronte a questi cambiamenti epocali. Nei conflitti moderni l'interazione tra tecnologie ed esseri umani ha aumentato il ritmo operativo in modo significativo e le decisioni vanno prese sempre più velocemente.

Dall'analisi dei recenti conflitti si potrà comprendere, ad esempio, se l'impiego dell'IA possa avere un effetto tangibile sui processi di pianificazione e decisionali, ma in questo momento siamo ancora nel campo delle ipotesi ed è quindi musica del futuro.

Una cosa, però, non cambia e mai cambierà: un ufficiale deve prendere delle decisioni e deve farlo sulla base di analisi e pianificazioni le più accurate possibili.

Quindi, seppur banale: il nostro Esercito non ha tempo da perdere.

Dobbiamo valutare e sviluppare rapidamente alcuni degli strumenti che ho proposto in questo articolo e accettare un nuovo paradigma, ammettendo che la musica sinfonica è armoniosa ed elegante, ma in alcune occasioni il ritmo del jazz è insuperabile. ♦

¹ capt V. Hulm – U.S. Army – "Symphony or Jazz"; Military Review (Maggio-Giugno 2019).

² Field Manual 6-0 (capitolo 9, da cifra 9-196 fino a 9-197) "Planning in a time-constrained environment".

³ Field Manual 6-0 (capitolo 9, da cifra 9-206 fino a 9-210), *Time-Saving Techniques*.

⁴ Esercito svizzero, Reg. 50.040 (FSO 17); capitolo 4.2.3 cifra 139.

⁵ Esercito svizzero, Reg. 50.040 (FSO 17); capitolo 4.2.3 cifra 139-145.

⁶ Esercito svizzero, Reg. 50.040 (FSO 17); capitolo 4.2 cifra 110.