



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Esercito svizzero

# Formazione alla condotta dell'esercito svizzero



pregiata  
moderna  
riconosciuta



# un vantaggio!

La condotta ai giorni nostri costituisce una notevole sfida. La nostra quotidianità è caratterizzata da decorsi complessi, molti cambiamenti e individualismi. Un capo oggi è chiamato a risolvere svariati compiti: una formazione approfondita in materia e al passo con i tempi costituisce quindi la base per il successo.

## pregiata

La formazione alla condotta viene impartita globalmente ai quadri: essa comprende competenza sociale e metodologica nonché competenza tecnica specifica alla condotta. Nell'ambito della formazione alla condotta dell'esercito l'aspetto pratico assume un ruolo di primo piano. Sulla base di situazioni reali, i contenuti dell'istruzione vengono vissuti in prima persona e si riflettono all'interno della propria attività di condotta. Le conoscenze acquisite consentono quindi un collegamento con le conoscenze teoriche di base.

Un'importanza centrale viene attribuita all'applicazione pratica dei principi di condotta appresi. Ogni quadro è confrontato quotidianamente con situazioni di condotta e può quindi utilizzare nella realtà e in maniera fondata quanto imparato.

## moderna

I temi della formazione sono adeguati alle esigenze dei capi odierni e strutturati in maniera modulare e coerente per quanto riguarda i contenuti. In tale contesto, gli allievi possono contare sul supporto di mezzi didattici d'avanguardia.

Il presente opuscolo illustra ai futuri quadri dell'Esercito svizzero il valore aggiunto della formazione alla condotta. Inoltre intende anche informare i datori di lavoro dell'economia privata circa le basi di condotta che vengono trasmesse in seno all'esercito.

## riconosciuta

La formazione alla condotta si basa sul fabbisogno dell'esercito. A tale proposito tiene conto delle direttive dell'Associazione svizzera per la formazione alla condotta (SVF-ASFC). I certificati dei singoli moduli e gli attestati sono pienamente riconosciuti anche nell'economia privata.



# una duplice utilità!



**Stéphane Vitali**, titolare di una pasticceria/tea room

A che cosa presta particolare attenzione nella gestione dei suoi dipendenti?

Gestisco la mia azienda come una squadra di calcio in modo da sviluppare lo spirito di gruppo e la coesione, così il vantaggio è duplice: per noi e per il cliente.

L'elemento fondamentale per gestire ogni conflitto è l'ascolto.

Trovo le mie maggiori soddisfazioni quando i clienti e il personale si sentono a proprio agio nel mio negozio.

**Sven Strebel**, tenente quartiermastro

A livello personale, che cosa le ha dato la formazione alla condotta?

La formazione alla condotta mi ha trasmesso le conoscenze teoriche per poter condurre correttamente a livello pratico.

Grazie alla formazione alla condotta ho una percezione più oggettiva; ho infatti potuto prendere coscienza di come questa possa essere facilmente distorta.

Grazie al modello DISG posso valutare i miei subordinati, il che è indispensabile per una buona condotta.

Attraverso la formazione alla condotta ho preso coscienza di essere l'unico responsabile verso l'alto per i miei subordinati e di dover rispondere dei loro eventuali errori.

Il maggior pregio di quanto appreso è che può essere applicato sia in civile che a militare. Chi sa condurre in ambito militare, sarà in grado di farlo anche in civile.



## Melanie Honegger, sergente maggiore Capo

Per il sergente maggiore la tecnica di lavoro è molto importante in quanto deve svolgere contemporaneamente numerosi compiti, molti dei quali devono essere svolti in parallelo. Se non si impara a suddividere e a svolgere correttamente il proprio lavoro, ne va di mezzo l'intera compagnia. Sono contenta di aver potuto imparare le basi durante l'istruzione per i quadri.



## Regula von Ah, sost responsabile del personale

### In base a quali principi lavora?

Chi conosce se stesso, è anche in grado di fissare priorità e obiettivi chiari.

È il tono che fa la musica!

Chi dà fiducia ai proprio collaboratori trae un duplice vantaggio: migliorare qualità del lavoro grazie a collaboratori motivati e maggiore capacità propria.

La condotta di un gruppo non è un film in bianco e nero, bensì a colori: è variata e interessante.

# una duplice utilità!

## Marco Sigg, primotenente

Non si nasce quadri. Grazie alla formazione alla condotta ho imparato ad essere un capo e posso applicare quanto appreso in maniera sistematica sia nella quotidianità militare che nella vita civile.

Chi fissa correttamente le priorità raggiunge l'obiettivo con facilità e rapidità.

Il maggiore insegnamento è quello di osservare i conflitti da diverse angolazioni prima di emettere un giudizio.



## Dominique Clément, allenatore di calcio

Quali elementi sono importanti per lei quale capo di un team?

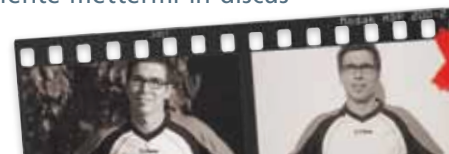
Gestire una squadra significa fissare obiettivi chiari e raggiungibili. Durante l'allenamento ci esercitiamo a raggiungere tali obiettivi: il mio lavoro è di spiegare, mostrare e correggere.

Nella conduzione di un team è fondamentale che io conosca esattamente i seguenti elementi dei giocatori: i loro punti di forza, la loro motivazione e la fiducia in se stessi. Ciò mi consente di influire efficacemente su ciascun giocatore o sul gruppo nel suo insieme.

La conoscenza reciproca mi permette di agire in maniera ottimale nei confronti dei miei giocatori e delle relative tipologie comportamentali durante le partite o gli allenamenti.

In quanto coach devo saper comunicare, ascoltare e adattarmi. Ciò mi aiuta in tutte le situazioni a trovare una soluzione adeguata per il team.

In quanto allenatore di calcio devo costantemente mettermi in discussione: soltanto così posso progredire.





## Marie Thérèse Müller, dirigente aziendale nel ramo gastronomico

### Che cosa deve imparare un superiore?

Il fattore decisivo per il successo del mio team è che io metta in pratica quanto appreso.

In qualità di superiore devo affrontare il lavoro con passione. Ciò si ripercuote positivamente sui collaboratori.

Occorre sempre fissare un obiettivo chiaro per i collaboratori.

### Che cosa contraddistingue un buon superiore?

Nella gastronomia si è costantemente in primo piano. Come capo deve apprezzare le persone e fungere da modello.

Se non sono in grado di comunicare correttamente, nel catering non funziona nulla.

È importante che un conflitto venga subito discusso e appianato, altrimenti si ripercuote sul lavoro e sui clienti.

### Qual è la sua esperienza nella pianificazione del lavoro?

Una buona pianificazione lungimirante nel catering è la chiave del successo.

In un ristorante una pianificazione accorta può essere decisiva ai fini della riuscita o del fallimento di un evento.

Una buona tecnica di lavoro significa anche prepararsi mentalmente in vista di un compito.



# una duplice utilità!

In un'epoca caratterizzata da una sempre maggiore concorrenzialità nessuno può permettersi di affidarsi unicamente al proprio istinto per quanto riguarda la condotta. È pertanto necessaria una formazione approfondita e completa dei quadri. Ciò vale sia nell'esercito che nel mondo economico. Proprio in questo senso viene proposta la formazione alla condotta nelle scuole per i quadri: **l'unione di esercito e di istituti di formazione civili** presso l'Associazione svizzera per la formazione alla condotta (SVF-ASFC) consente ai quadri dell'esercito di acquisire durante il servizio degli importanti elementi per il conseguimento di un diploma riconosciuto a livello federale.

Nell'esercito la realizzazione pratica dei principi di condotta appresi riveste un'importanza centrale. Ciascun quadro è quotidianamente confrontato con svariate situazioni di condotta e può quindi imparare e allenare nella realtà e in maniera **fondata** la condotta. A seconda della funzione, questa condotta appresa e vissuta può essere conclusa dopo ogni modulo di formazione (**Leadership 1 SVF-ASFC**) con un **certificato in ambito militare**. **Questi certificati/attestati sono riconosciuti da tutte le organizzazioni accreditate presso l'SVF-ASFC.**



# polivalente!

Quali sono i miei punti forti  
e le mie debolezze

Qual è il mio modello comportamentale

Che cosa mi motiva  
o mi demotiva

Quali valori sono  
importanti per me

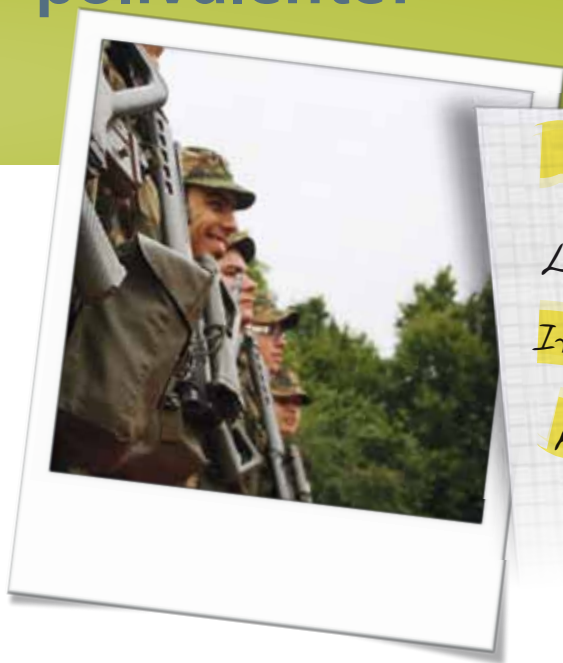
## Modulo 1: Conoscenza di sé

Conoscere meglio se stessi e il proprio comportamento, percepire, riflettere e agire in maniera più consapevole sono le basi fondamentali per una condotta delle persone coronata da successo!

### Scelta dei temi relativi alla conoscenza di sé

Come funziona la percezione e l'elaborazione di informazioni, conosco le mie tendenze comportamentali, quali motivazioni e motivi mi guidano, in che modo sono influenzato da norme e valori, quali sono le immagini di persona, quando mi trovo in situazioni di stress e che cosa occorre fare per porvi rimedio, qual è il mio approccio con la critica, come favorisco il mio pensiero creativo

# polivalente!



Mi organizzo in funzione dello scopo

Lavoro correttamente al momento giusto

In che modo apprendo e memorizzo al meglio

Picasso, l'artista in me

## Modulo 2: Tecnica di lavoro personale

Quanto più un superiore è in grado di pianificare e organizzare in maniera strutturata il proprio lavoro, tanto più efficacemente raggiungerà l'obiettivo assieme al proprio team!

## Scelta dei temi relativi alla tecnica di lavoro personale

Analisi delle mie sfere esistenziali, quale funzione svolgo, dove si situano le perdite di tempo e i fattori di disturbo, come fisso le priorità e gli obiettivi, quali strumenti utilizzo durante l'apprendimento e come devo utilizzarli, quali sussidi decisionali esistono, che cos'è una buona tecnica di visualizzazione e come la applico

Come posso comunicare meglio

Come funziona l'ascolto attivo

Come svolgo un colloquio difficile

Che cosa fare del flusso di informazioni

## Modulo 3: Comunicazione e Informazione

La comunicazione e l'informazione avvengono ovunque. A tale scopo esistono sufficienti mezzi.

**Occorre tuttavia imparare a utilizzare correttamente tali mezzi a seconda della situazione!**

### Scelta dei temi relativi alla comunicazione e all'informazione

Basi del processo di comunicazione, quali sono i disturbi nel processo di comunicazione, quali sono i segnali della comunicazione verbale e di quella non verbale, come posso fornire un feedback e in che maniera pongo delle domande efficaci, posso imparare ad esprimermi in maniera comprensibile, apprendere la tecnica di dialogo in situazioni difficili e di trattativa, come mi procuro le informazioni in maniera efficiente e le elaboro, come presentare le informazioni

# polivalente!

Che cos'è un conflitto

Quali comportamenti  
conflittuali esistono

Quali cause di conflitto esistono

Come si può intervenire in caso di conflitto



## Modulo 4: Gestione di conflitti

Vi sono conflitti ovunque e in qualsiasi momento. È tuttavia un'arte, sempre interessante, comprenderli e saperli affrontare

### Scelta dei temi relativi alla gestione di conflitti

Si tratta di una controversia o di un conflitto, quali sono gli indizi di un conflitto, come si può osservare lo svolgimento di un conflitto, quali sono le cause e i generi di conflitto, quali sono le conseguenze dei conflitti, quali strumenti di soluzione esistono, quali sono le proprie capacità a gestire la critica e i conflitti



In che misura conosco il mio gruppo  
 Che cosa significa per me "autorità"  
 Come risolvo  
 un compito complesso

Quali stili di condotta esistono

## Modulo 5: Condotta del gruppo

In qualità di superiore intendo raggiungere l'obiettivo prefissato in maniera efficiente assieme al mio gruppo. **Si presuppone quindi una buona conoscenza di base delle tecniche di condotta a livello tecnico e umano.**

### Scelta dei temi relativi alla condotta del gruppo

Quali modelli di condotta esistono e come si ripercuotono sui subordinati, il mio ruolo quale superiore, quanto sono importanti gli obiettivi, com'è composto il mio gruppo, quali ruoli e quali comportamenti di gruppo esistono, come si costituisce un gruppo, qual è il mio rapporto con il potere e l'autorità, che cosa sono le sfere di condotta, come dirigo rapporti e sedute, che responsabilità ho nei confronti dei subordinati

# per tutti i quadri!



## Capogruppo

Il capogruppo comanda il gruppo durante l'impiego. Dal capogruppo ci si aspetta che assuma pienamente la responsabilità per le persone, i veicoli, gli apparecchi e i sistemi che gli sono affidati. Ogni quadro è confrontato con svariate situazioni di condotta e deve pertanto comandare il proprio gruppo in modo sicuro e convincente. Al termine dell'istruzione, prima del servizio pratico, riceve il grado di «sergente».



## Furiere d'unità

Il furiere d'unità è responsabile del benessere fisico dell'unità. Organizza l'alloggio per la truppa, acquista gli alimenti ed elabora il piano di sussistenza in base al quale la squadra di cucina a lui subordinata prepara i pasti. Gestisce la contabilità come pure la cassa dell'unità, distribuisce il soldo e provvede a un servizio d'ufficio senza intoppi nonché a un servizio postale efficiente. Al termine dell'istruzione, prima del servizio pratico, riceve il grado di «furiere».



## Sergente maggiore d'unità

Al sergente maggiore d'unità compete la direzione dell'andamento del servizio dell'unità. È responsabile del servizio interno, dell'organizzazione degli alloggi e del rifornimento. Si assicura che gli oggetti d'equipaggiamento, gli apparecchi e le munizioni siano disponibili e decide chi deve essere assegnato a servizi particolari (cucina, ufficio, guardia, ecc.). Al termine dell'istruzione, prima del servizio pratico, riceve il grado di «sergente maggiore capo».



## Caposezione

Il caposezione comanda di regola una sezione. Gli sono subordinati diversi capigruppo. Il caposezione si contraddistingue per le sue conoscenze generali e tecniche, spirito d'iniziativa, talento organizzativo, coraggio personale, capacità di motivare, efficienza fisica e spiccate doti di capo. Acquisisce tali qualità durante un intenso e impegnativo periodo d'istruzione. Al termine dell'istruzione, prima del servizio pratico, riceve il grado di «tenente».



## Quartiermastro

Il quartiermastro possiede conoscenze tecniche specifiche nell'ambito dell'organizzazione, della contabilità, della sussistenza e dell'igiene. In quanto capo assume la responsabilità globale per il servizio del commissariato di cui fanno parte il servizio postale, le questioni amministrative (IPG), la contabilità, la sussistenza, i trasporti e l'alloggio. Nell'ambito del lavoro di stato maggiore, il quartiermastro aiuta il proprio cdt durante la pianificazione e la presa di decisioni in relazione all'approvvigionamento della truppa. Al termine dell'istruzione, prima del servizio pratico, riceve il grado di «tenente».

# un sistema modulare!

Integrati all'intero della formazione dei quadri, l'esercito utilizza cinque moduli riconosciuti dall'Associazione svizzera per la formazione alla condotta. Una volta ottenuto un certificato per ciascuno dei cinque moduli, viene rilasciato l'attestato SVF-ASFC Leadership 1. Ogni aspirante quadro svolge la formazione nei singoli ambiti tematici, per intero oppure parzialmente.

La tabella seguente illustra lo svolgimento dell'intera formazione a seconda dei moduli.

Cosa?	Caposezione Quartiermastro	Furiere d'unità	Sgtm d'unità	Capogruppo
<b>Modulo 1: «Conoscenza di sé»</b> Es: la percezione, tipi di comportamento, il pensiero, la motivazione, norme e valori, immagini dell'uomo, sollecitazione e stress, atteggiamento nel caso di una critica.	●	●	●	●
<b>Modulo 2: «Tecnica di lavoro personale»</b> Es: analisi delle attività, analisi del posto di lavoro, fattori di disturbo, stabilire le priorità, gestire gli obiettivi, pianificare, comportamento durante l'apprendimento e gli esami, tecnica di decisione e visualizzazione.	●	●	●	●
<b>Modulo 3: «Comunicazione e informazione»</b> Es: ascolto attivo, analisi dell'informazione, linguaggio del corpo, formulare domande, analisi dei destinatari, colloqui difficili, tecniche di presentazione e di moderazione.	●			
<b>Modulo 4: «Gestione di conflitti»</b> Es: percezione e analisi di conflitti, cause e fattori che scatenano un conflitto, forme in cui i conflitti si manifestano.	●			
<b>Modulo 5: «Condotta del gruppo»</b> Es: comportamento nell'assunzione di ruoli, dinamica di gruppo, sviluppo di gruppi; principi e forme di condotta, errori di condotta, sviluppo e cura di uno stile di condotta personale.	●	●	●	●

# orientata alla pratica!

L'Associazione svizzera per la formazione alla condotta SVF-ASFC si impegna a migliorare la qualità dei processi di condotta mediante formazioni e perfezionamenti mirati degli attuali e futuri capi. Coloro che hanno assolto tale formazione dispongono di una competenza adeguata alla pratica per una condotta efficace nel settore economico ed amministrativo.

## La formazione alla condotta SVF-ASFC che interessa più rami, professioni e livelli

- promuove lo sviluppo individuale e incrementa il vostro successo sul mercato del lavoro indirizzandosi verso le competenze a livello della leadership e del management;
- sviluppa la vostra competenza personale di condotta a seconda delle necessità e indipendentemente dall'età e dal sesso;
- vi consente di ottenere i certificati, gli attestati professionali federali e i diplomi riconosciuti e richiesti nel mondo del lavoro.

## Sin dalla sua istituzione avvenuta nel 2000, l'SVF-ASFC riscuote un successo sempre maggiore:

- il numero costante e fortemente in crescita di coloro che portano a termine la formazione, attesta la sua utilità personale nonché la crescente fama e accettazione dei diplomi nel settore economico ed amministrativo.
- l'efficacia della formazione alla condotta SVF-ASFC è stata documentata in diversi studi scientifici indipendenti.

Per ulteriori informazioni sull'SVF-ASFC e per ottenere tutti i dettagli concernenti il nostro concetto di formazione e d'esame potete consultare il nostro sito Internet [www.svf-asfc.ch](http://www.svf-asfc.ch).

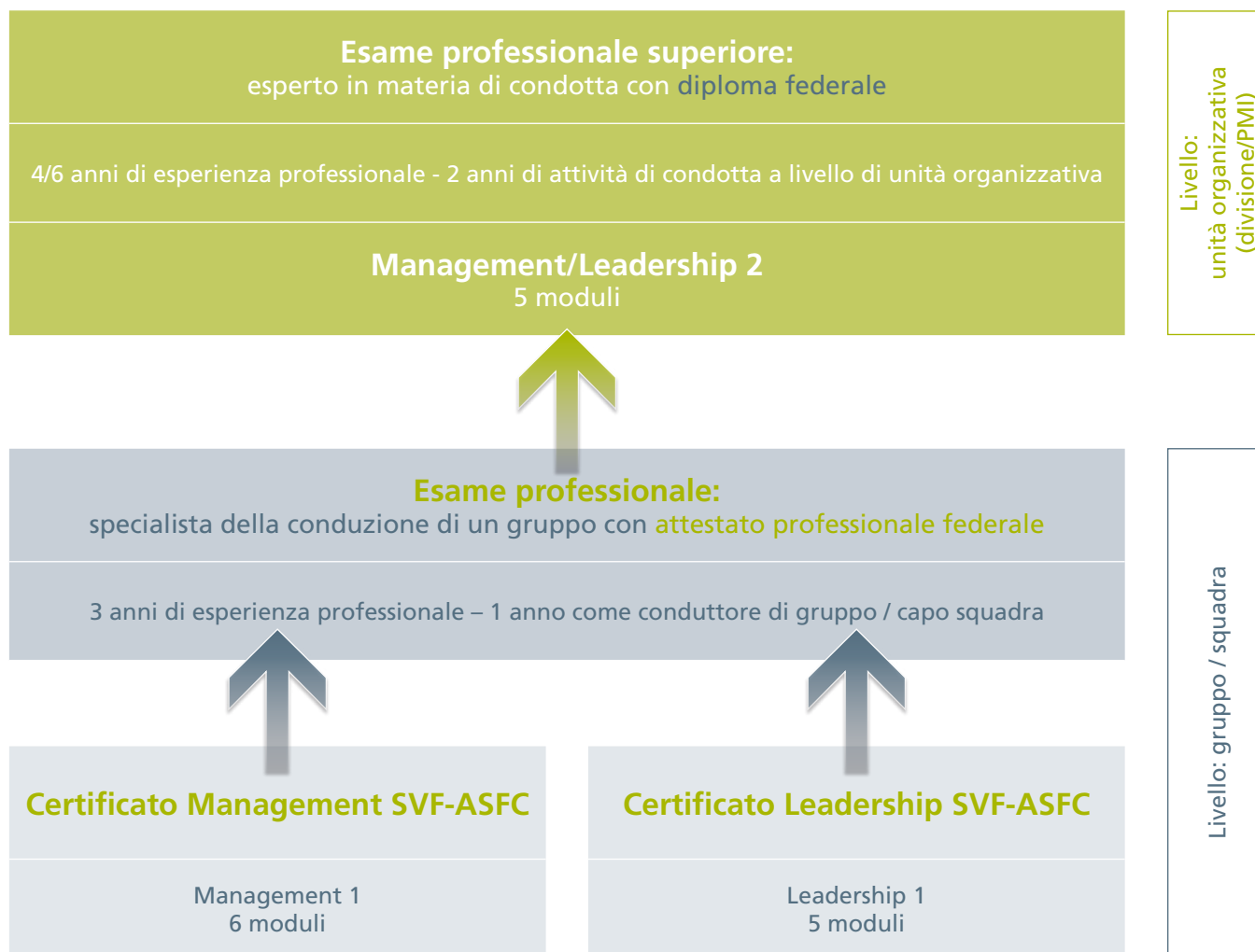
Naturalmente siamo anche personalmente a vostra disposizione:

Geschäftsstelle / Prüfungssekretariat  
Schweizerische Vereinigung  
für Führungsausbildung SVF-ASFC  
Mitteldorfweg 17  
8915 Hausen am Albis

Tf 044 764 36 26  
Fax 044 764 36 46



Grazie a un concetto d'istruzione modulare è possibile acquisire gradualmente e in maniera adeguata al livello gerarchico le competenze e i diplomi necessari al successo di un'attività di condotta.



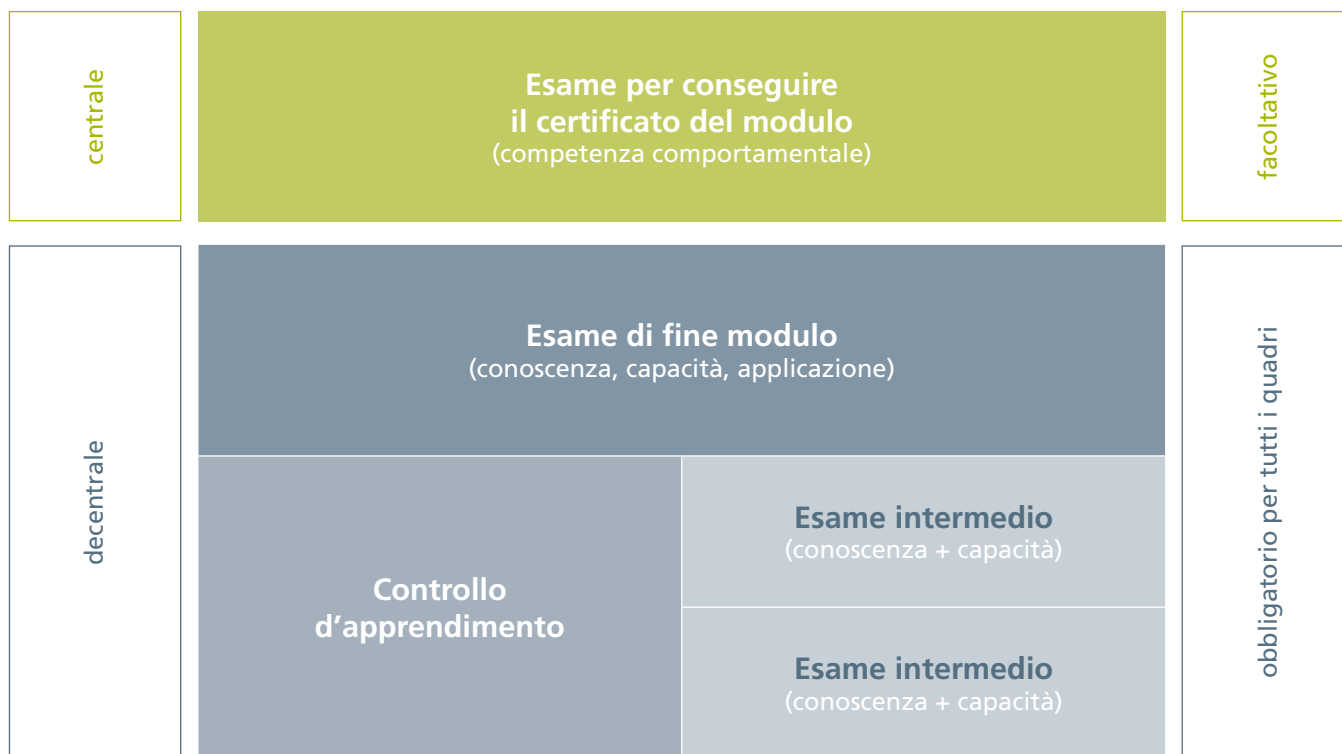
# la qualità è d'obbligo!

Per seguire e controllare in maniera ottimale le fasi d'apprendimento della formazione alla condotta esiste un concetto d'esame trasparente. Tale concetto deve fungere da stimolo e motivazione affinché ogni allievo si confronti individualmente e in maniera approfondita con la materia.

Oltre alle verifiche dell'apprendimento quotidiano, le materie obbligatorie di ciascun modulo presentano esami intermedi. Attraverso quest'ultimi, l'allievo può verificare lo stadio delle proprie conoscenze. Alla fine dell'intero periodo di formazione occorre assolvere l'esame di fine modulo.

Ottenendo la valutazione «eccellente» o «ottimo», l'allievo ha la possibilità su base facoltativa di assolvere l'esame per conseguire il certificato del modulo presso il Centro per la formazione alla condotta.

Tra l'altro tutti i costi di formazione e per gli esami sono completamente a carico dell'esercito!



# standardizzata !

Per garantire una formazione alla condotta unitaria in tutto l'Esercito svizzero è necessaria una gestione centrale. Quest'ultima, con sede a Berna-Riedbach, è riconducibile al Centro per la formazione alla condotta.

Il Centro per la formazione alla condotta assolve tre compiti principali:

## **Allestimento e sviluppo della documentazione per la formazione**

Una vasta gamma di mezzi didattici e supporti d'istruzione è a disposizione degli allievi e degli insegnanti. Questa documentazione, realizzata appositamente per l'esercito, viene costantemente sviluppata e aggiornata.

## **Formazione degli insegnanti**

Ai militari di professione vengono offerti diversi corsi affinché possano acquisire la competenza tecnica necessaria in materia di formazione alla condotta.

## **Svolgimento di esami per il conseguimento del certificato e dell'attestato**

Ogni anno a Riedbach vengono svolti oltre 3300 esami per il conseguimento del certificato secondo i criteri fissati dall'SVF-ASFC.

Il Centro per la formazione alla condotta è quindi l'organo centrale e competente dal profilo tecnico per la formazione alla condotta dell'Esercito svizzero. Esso costituisce anche l'unico istituto scolastico autorizzato dall'SVF-ASFC a svolgere gli esami per il conseguimento di attestati.

## **La nostra raggiungibilità:**

Centro per la formazione alla condotta  
Mannenriedstrasse 29  
3020 Berna-Riedbach

Tf 031 926 67 30  
Fax 031 926 67 32

E-mail: [info@fum.ch](mailto:info@fum.ch)  
[www.fum.ch](http://www.fum.ch)



# una duplice utilità!

## Stéve Valentino, sergente

Sto imparando a capire meglio le persone che fanno parte del mio ambiente.

Questa formazione mi consente di apprendere in modo ottimale come migliorare il mio comportamento verso gli altri.



## Valérie Pimenta, infermiera capo

Occorre una solida formazione prima di assumere una funzione di superiore?

La capacità di condotta non è innata. È stata necessaria una formazione completa durante la quale ho ricevuto gli strumenti adeguati.

Non sono nata capo. Tuttavia ho assunto una funzione di superiore grazie alla mia formazione e grazie all'applicazione pratica delle mie conoscenze nella quotidianità.

Attraverso la formazione ho imparato a mettermi in discussione quale superiore.



## Béatrice Johner, tenente

Quali elementi nell'ambito della leadership sono diventati importanti per lei?

Un'approfondita conoscenza di sé mi aiuta a comprendere gli altri.

La gestione costruttiva dei conflitti costituisce per me e per le altre persone interessate un'opportunità di migliorare grazie allo scambio di prospettive concernenti il problema.

Solo grazie a un confronto consapevole con i processi della psicologia di gruppo posso influire con successo.



## Stéphane Quaglia, sergente

Adesso riesco a comprendere meglio i vari atteggiamenti durante la collaborazione con i colleghi.



## David Bornand, sergente

È un vero peccato che fuori, negli ambienti civili, la formazione alla condotta non sia ancora molto conosciuta.

**pregiata  
moderna  
riconosciuta**

## **La formazione alla condotta**

**un vantaggio !  
una duplice utilità !  
polivalente !  
per tutti i quadri !  
un sistema modulare !  
orientata alla pratica !  
la qualità è d'obbligo !  
standardizzata !**



# Impressum

## **Editore**

Dipartimento federale della difesa, della protezione della popolazione e dello sport DDPS  
Stato maggiore di condotta dell'esercito  
Centro per la formazione alla condotta  
CH-3020 Berna-Riedbach

## **Distribuzione**

UFCL, Distribuzione pubblicazioni, Berna  
[www.bbl.admin.ch/bundespublikationen](http://www.bbl.admin.ch/bundespublikationen)

## **Copyright**

Settore difesa. La ristampa o la riproduzione, anche parziale, è possibile solo previa autorizzazione della redazione e indicando le fonti.

Centro per la formazione alla condotta  
Mannenriedstrasse 29  
3020 Bern-Riedbach  
Tf 031 926 67 30  
Fax 031 926 67 32  
E-mail: info@fum.ch

Geschäftsstelle / Prüfungssekretariat  
Schweizerische Vereinigung  
für Führungsausbildung SVF-ASFC  
Mitteldorfweg 17  
8915 Hausen am Albis  
Tf 044 764 36 26  
Fax 044 764 36 46

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