

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 62 (1990)  
**Heft:** 4

**Artikel:** La condotta degli uomini : l'ufficiale quale manager?  
**Autor:** Tanner, Daniele  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-246984>

### **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**

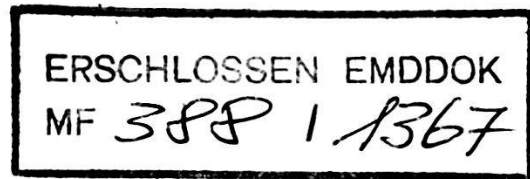
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media 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>**

# La condotta degli uomini: l'ufficiale quale manager?

I ten Daniele Tanner, cdt a i Cp fuc mont III/96



## Premessa

La mia analisi e le conseguenze che da essa trarrò si basano sull'idea che un esercito dinamico, moderno e razionale può essere, sotto certi aspetti, paragonata ad un'azienda efficiente.

Evidentemente si tratterà di un'unica azienda che detiene il monopolio della difesa del Paese. Tuttavia, il fatto di detenere questo monopolio non impedisce ai quadri dirigenziali di motivare i propri subordinati, di essere innovativa, dinamica e di adattarsi coi tempi. Molti dei principi attuali del «management» si possono applicare, adattandoli, anche al nostro esercito. Dopo tutto il «management» è penetrato nella società e in tutti i campi della nostra vita a tal punto che i più semplici bisogni, il più piccolo compito fanno generalmente nascere la necessità d'una certa forma d'organizzazione e di gestione.

## 1. La gestione degli uomini

### 1.1. La concezione dell'uomo

Fino a pochi anni fa ho avuto a volte l'impressione che nell'esercito si avesse una concezione univoca dell'uomo che si rivelava oramai sorpassata. Sovente, soprattutto nelle Scuole Reclute, i quadri basavano (e molti lo fanno ancora oggi) il loro stile di condotta su stili preconfezionati in modo artificiale dai loro predecessori. Ora, nell'ambito dell'economia aziendale e più particolarmente in quello della direzione aziendale, è da tempo noto che non esiste un modo d'azione avente un valore universale e tantomeno una concezione dell'uomo valida su un piano generale, ma unicamente dei tipi d'uomo agenti in situazioni concrete. Gli uomini hanno molteplici bisogni la cui gerarchia è soggetta a dei mutamenti e che a un dato momento e in una data situazione non sono validi per tutti. Per il capo questo ha come conseguenza che deve prima di tutto fare una analisi delle situazioni, che deve distinguere le differenze e i rapporti fra le persone e le situazioni e che deve poter modificare il proprio comportamento in funzione delle circostanze. È dunque evidente la necessità per i superiori di avere un'idea chiara della loro concezione dell'uomo.

### 1.2. *Il dilemma del capo*

Il capo si trova spesso confrontato a delle esigenze che divergono a seconda di chi lo attornia. I subordinati desiderano probabilmente un capo cordiale e comprensivo, indulgente e tuttavia esigente; i colleghi di medesimo grado s'immaginano un collega cooperativo che non abbia tuttavia troppo successo; quanto ai superiori, questi si attendono tutt'altra cosa che sicuramente diverge da quello che invece si attendono i subordinati.

Quello che ci si aspetta da un capo è dunque in parte chiaro e ben regolamentato, in parte è tuttavia inespresso, contraddittorio e incompleto. Da qui la necessità — e la difficoltà — per il capo di decidere costantemente a quale desiderio deve rispondere per prima. L'immagine della posizione «fra l'incudine ed il martello» è senz'altro pertinente per quel capo che, in funzione degli obiettivi e dei compiti, dei desideri e delle speranze dei subordinati, colleghi e superiori ed infine delle proprie concezioni, si trova davanti a delle decisioni difficili.

### 1.3. *L'immagine del subordinato: oggetto o soggetto?*

Il capo può considerare i propri subordinati come oggetti, come mezzi che devono essere impegnati, diretti e controllati secondo il modo più favorevole per quanto attiene ai «costi» per raggiungere un obiettivo fissato. Questo modo di agire implica pure l'uso delle cosiddette «chicanes».

Tuttavia egli può anche considerarli come delle persone di uguale dignità, adulte e responsabili e concedere loro un certo margine di libertà d'azione e di decisione. Il superiore dovrebbe decidere fra questi due estremi e adattare costantemente le proprie decisioni in funzione delle circostanze concrete.

### 1.4. *Lo stile di condotta del capo*

Sovente si usa distinguere due stili di comando: autoritario e democratico.

Sebbene uno studio condotto negli Stati Uniti negli anni '30 abbia dimostrato che la soddisfazione nei gruppi diretti democraticamente era maggiore rispetto ai gruppi diretti in maniera autoritaria e che questi ultimi vedevano comparire forme di apatia, di frustrazione e aggressione, è evidente che una struttura come l'esercito non possa, per motivi di disciplina e condotta, essere diretta democraticamente. Al contrario, la tendenza è piuttosto quella di adottare esclusivamente uno stile di condotta imperativo caratterizzato dal fatto che solo il capo prende le decisioni,

le traduce in ordini e ne controlla e, se fosse il caso, ne corregge l'esecuzione. Il risultato è che l'impegno, la «produttività» è maggiore nei gruppi diretti in maniera autoritaria rispetto ai gruppi diretti democraticamente. Tuttavia, in caso di assenza del capo, l'impegno cala fortemente come pure la qualità del lavoro fornito. Lo stile di condotta autoritario è sovente soggetto a critiche, a insoddisfazioni e ad aggressività che può ritorcersi contro il capo.

Una via di mezzo tra i due stili sopramenzionati consiste nell'adottare uno stile di condotta semi-partecipativo. Con ciò si intende che il capo considera il processo di realizzazione degli obiettivi come un compito esigente uno sforzo comune. Farà partecipare, nel limite del possibile, i propri diretti collaboratori (ad esempio il cdt cp coi capisez, i capisez coi cpl) alla pianificazione e lascerà loro un certo margine di libertà nell'esecuzione del compito per il loro proprio sviluppo. Probabilmente questo stile di condotta è solo applicabile a livelli gerarchici molto bassi (fino a livello unità). Tuttavia, la maggior parte dei militi potrebbe approfittare dei benefici che si possono trarre da questo stile di direzione.

Naturalmente si possono concepire una moltitudine di gradi tra le due forme estreme del comportamento di direzione: nella pratica un capo non agirà mai secondo il medesimo modo imperativo o partecipativo, ma a seconda della situazione tenderà verso l'una o l'altra direzione. La condotta rimane sempre sottomessa a delle obbligazioni e a dei bisogni oggettivi; è sempre una variabile dipendente. Gli obiettivi definiti dai superiori dovrebbero essere raggiunti tenendo conto dei bisogni e delle esigenze dei subordinati.

Per adempiere a questo compito, il capo dovrebbe assumere due gruppi di funzione. Da una parte le «funzioni di locomozione», al fine di dirigere in maniera dinamica i subordinati verso gli obiettivi. Si tratta ad esempio della definizione degli obiettivi, della ripartizione dei compiti, della coordinazione e dei controlli. D'altra parte le «funzioni di coesione» che tendono a rinsaldare il gruppo, a promuovere il principio della solidarietà, a mantenere e sviluppare le relazioni interne del gruppo come pure le relazioni tra capo e subordinati.

L'ideale sarebbe che il capo possa assumere le due funzioni, vale a dire orientare i propri subordinati verso la realizzazione degli obiettivi e promuovere una buona atmosfera di lavoro e spirito di gruppo.

Un modello di direzione che si fonda su queste sue dimensioni è stato sviluppato da Blake & Mouton. Queste due dimensioni sono indipendenti l'una dall'altra; ambedue possono essere seguite nel medesimo tempo da un capo con una intensità variabile. Lo stile di condotta ottimale si caratterizza dal fatto che un capo fonda il suo comportamento sulle due dimensioni in modo uguale. L'ideale sarebbe

se il capo si sforzasse di realizzare gli obiettivi motivando i propri subordinati dal punto di vista personale e per quel che concerne l'assolvimento del compito. Per questo motivo dovrebbe concedere dei margini di libertà sufficienti e incoraggiare l'iniziativa orientandola sempre verso gli obiettivi prefissati. Tuttavia il modello di Blake & Mouton ha dei limiti e altri modelli più o meno validi sono stati sviluppati da altri studiosi di «management».

#### 1.5. *Conseguenze*

Capi non si nasce, ma lo si diventa meritatamente se ne si hanno le qualità e i presupposti. Tuttavia, le lacune nell'ambito dello stile di condotta sono grandi. Sebbene sia conscio del fatto che non si possa imporre un solo stile di condotta universale, sarebbe auspicabile che si adotti in tutti i corsi di avanzamento un'istruzione dettagliata e approfondita del comportamento umano e del modo di condurre i propri subordinati.

#### 1.6. *Conclusione*

È noto che sovente tra la teoria e la pratica possa sussistere una serie di ostacoli che non permetta di raggiungere tutti gli obiettivi che ci si era prefissati. Lo stile di condotta ottimale non lo si acquisisce semplicemente ed esclusivamente dopo aver sentito una moltitudine di nozioni teoriche, ma è pure il frutto di una serie di eventi quali ad esempio l'esperienza maturata col tempo, una maggiore maturità e sensibilità umana, ecc. Insomma è anche una questione di «feeling» che si ottiene soprattutto sul terreno invece che sui banchi di scuola. Tuttavia resta il fatto che spesso siamo in possesso di certe potenzialità nascoste che potrebbero essere messe in evidenza grazie alla conoscenza più approfondita dell'uomo.