

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 72 (2000)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Il ruolo del capo nell'esercito e nell'economia  
**Autor:** Lalive d'Epinay, Maya  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-247430>

### **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:** 30.01.2026

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

# Il ruolo del capo nell'esercito e nell'economia

CAP MAYA LALIVE D'EPINAY

Molti reclamano oggi spesso e volentieri la necessità di una guida. Talvolta si ha l'impressione che in questi tempi all'insegna di enormi sfide e di rapidi cambiamenti manchino le personalità capaci di assumere un vero e proprio ruolo di leader. Tutti sono apparentemente d'accordo sul fatto che oggi vi sono meno personalità capaci di emergere rispetto al passato. Un certo Signor Wildmann constata: "La leadership è andata in pezzi". In verità il Signor Wildmann non scrisse questo giudizio drastico l'altro ieri, bensì nel 1648.

È chiaro quindi che il tema del comando è estremamente attuale – e non solo negli ultimi tempi. Decenni di analisi accademiche ci hanno fornito centinaia di definizioni del concetto di comando. Negli ultimi decenni sono stati condotti innumerevoli studi relativi alla leadership ed alla personalità del leader. Ciò nonostante non sappiamo ancora con chiarezza e precisione che cos'è che distingue chi comanda da chi non comanda e che cos'è più importante – che cosa distingue una leadership efficace da una che non lo è. Raramente sono stati compiuti sforzi di tale portata per ottenere risultati così miseri.

Non sorprende quindi che relativamente al concetto di comando vi siano in circolazione numerosi pregiudizi e leggende. Tra questi si annoverano per esempio:

- Capi si nasce, non si diventa
- I capi sono carismatici
- Il capo domina, ordina, incita, manipola

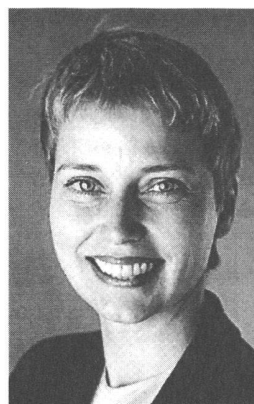
Rivolgo a Voi Signori e Signore la domanda: siete nati per comandare? Non ritengo proprio di offenderVi affermando: non credo.

Capi si nasce, non si diventa: è un dato di fatto che in molti di noi sono sopite importanti qualità e capacità che ci rendono idonei ad assumere un ruolo di guida. E – cosa particolarmente importante – queste competenze possono essere in gran parte imparate. Con ciò non voglio dire che sia facile imparare ad esercitare un ruolo di comando. Non esiste una formula semplice, non esiste un libro di ricette che assicura il successo a condizione che ci si attenga scrupolosamente alla ricetta. Imparare l'arte del comando è piuttosto un processo umano costellato di tentativi ed errori, vittorie e sconfitte, perfetto timing e casualità, intuizione e discernimento. Il familiarizzarsi con il ruolo di comando è paragonabile al familiarizzarsi con il ruolo di genitori o di adulti. I valori fondamentali ed i modelli ci sono stati forniti negli anni dell'infanzia; i libri ed i seminari possono aiutarci a capire i processi in corso, ma si impara veramente sulla base di esperienze concrete.

E proprio in questo campo, in Svizzera al *sistema della milizia* viene assegnato un grande significato nella politica, nella società e soprattutto nell'esercito. Così per esempio nell'esercito, come avete avuto sicuramente modo di sperimentare nei mesi scorsi. Nell'esercito si impara in un periodo di tempo molto breve a vivere in un'organizzazione, ad inquadrarsi, a farsi valere, ad assumersi responsabilità per se stessi e per gli altri e – a comandare. Il risultato degli sforzi è evidente: la truppa è giunta a casa in tempo, i risultati delle esercitazioni di tiro sono buoni o purtroppo cattivi, il rifornimento è stato perfetto. Nell'ambito di un'azienda è raro avere la consapevolezza del successo della propria strategia dirigenziale con tale immediatezza – ciò vale anche oggi, dove tutto si svolge ad una velocità doppia rispetto a pochi anni fa. Nell'ambito della dirigenza aziendale i risultati sono spesso legati al lungo periodo. Il successo o il fallimento di un'impresa si manifestano spesso solamente dopo anni e frequentemente i relativi quadri dirigenti non lavorano più nell'azienda e non possono quindi essere messi di fronte alle proprie responsabilità. Per tale ragione le aziende si prestano solamente in maniera limitata a svolgere una funzione di scuola di formazione alla leadership. Ciò dovrebbe farci riflettere, in considerazione del sempre minore significato attribuito dal mondo aziendale all'impegno militare. La mancanza di orientamento lamentata al giorno d'oggi da molti è da ricondursi anche alla mancanza di leader che hanno imparato ad assumersi le proprie responsabilità ed a rispondere delle proprie azioni e dei propri misfatti.

I capi sono carismatici: pochi lo sono, la maggior parte non lo è. Se si passano in rassegna gli imprenditori, i militari, i politici che hanno assolto con abilità il proprio compito, dobbiamo constatare che sono pochi coloro che avevano la capacità di essere personalità carismatiche. Queste personalità erano per lo più troppo umane, piccole o grandi, grasse o magre, calve, eloquenti o taciturne. Vale piuttosto il contrario: il carisma è il risultato di una leadership efficace. Se è dimostrato che svolgete bene il Vostro lavoro, i Vostri collaboratori e colleghi manifestano stima e rispetto nei Vostri confronti. Voi stessi potete trarre profitto da questa stima e acquistare sempre maggiore sicurezza in Voi stessi.

Se si chiede a persone che ricoprono ruoli dirigenziali quali siano le qualità di cui hanno bisogno per dirigere la propria organizzazione, vengono spesso menzionate qualità quali perseveranza, conoscenza di se stessi, disponibilità a correre dei rischi e ad accettare delle perdite, impegno, coerenza, sfida. Soprattutto però viene menzionato il termine "impara-



**Maya Lalive d'Epinay è consigliera nazionale del Canton Svitto. Il testo è ripreso dal discorso tenuto in dicembre a Bellinzona in occasione della promozione degli ufficiali del rgt fant mont 30.**

TRUPPE TICINESI

**Essere capo non significa esercitare personalmente il potere, bensì delegare gli altri. Chi comanda è in grado di trasformare le intenzioni in realtà, mobilitando le energie dell'organizzazione per un obiettivo importante o per lo meno interessante per la maggioranza.**

re". Normalmente le persone che ricoprono ruoli dirigenziali non smettono mai di imparare. E la maggior parte di esse impara dagli altri. Queste persone hanno una spiccata capacità di imparare dalle esperienze. Naturalmente tutti siamo capaci di imparare, ma i dirigenti hanno la capacità di imparare nel contesto di organizzazioni. Vale a dire che sono in grado di concentrare la propria attenzione su ciò che è più importante per l'organizzazione e sono capaci di trarre profitto dall'ambiente nel quale operano. Un'ulteriore caratteristica che contraddistingue queste persone è il modo di gestire gli insuccessi. I leader di successo non conoscono questa parola: compiono errori, pasticci, strafalcioni... ma non hanno mai insuccessi, non falliscono di fronte a se stessi – think positiv!

Il capo domina, ordina, incita, manipola. La Vostra generazione non ha vissuto gli anni sessanta. In quegli anni un'intera generazione si è ribellata contro l'autorità, il comando, contro tutto ciò che in apparenza limita. Chi in quegli anni voleva assumere responsabilità dirigenziali veniva considerato ben presto un filisteo e veniva etichettato con gli aggettivi appena menzionati. Ciò ci ha molto danneggiato, infatti ogni organizzazione, ogni società ha bisogno di una guida.

Dietro a quest'atteggiamento si cela una comprensione errata della figura del capo: essere capo non significa esercitare personalmente il potere, bensì delegare gli altri. Chi comanda è in grado di trasformare le intenzioni in realtà, mobilitando le energie dell'organizzazione per un obiettivo importante o per lo meno interessante per la maggioranza. L'essenza della leadership efficace è la capacità di costruire e sviluppare il rispetto per se stessi dei collaboratori e dei colleghi. Un capo è capace di rendere coscienti del proprio valore i suoi collaboratori. Un buon capo, un buon comandante non "spinge in avanti", bensì "tra-

scina con sé". E fa ciò non impartendo degli ordini, bensì creando delle prospettive che pur rappresentando una sfida sono raggiungibili e premiando i progressi ottenuti. Non lo fa negando delle esperienze alle persone a lui affidate e limitando gli spazi di manovra, bensì offrendo loro la possibilità di fare uso della propria iniziativa e della propria esperienza.

Laddove si tratta di raggiungere obiettivi che vanno oltre il singolo individuo, è necessario coordinare il comportamento delle persone. Sia che si tratti di tutelare la sopravvivenza di una piccola comunità rurale, di costruire degli edifici o di garantire il funzionamento dell'economia. È sempre stato ed è tuttora necessario il lavoro di molti singoli dotati della capacità di influire con profitto sull'attività di altri. Tuttavia, nonostante il comando sia una cosa ovvia, la definizione di comando è tutt'altro che scontata. Infatti il comando si svolge nella realtà nella quale non sempre c'è posto per le argomentazioni logiche e razionali. Inoltre il comando rappresenta in primo luogo un evento tra le persone il cui desiderio di autodeterminazione limita la disponibilità ad accettare le disposizioni altrui. Ciò vale in politica, nel mondo aziendale, nell'esercito, ma anche nell'ambito della famiglia.

Arrivo alla conclusione: "Comandare non significa riempire una brocca, bensì attizzare un fuoco".

Se posso darVi un consiglio in qualità di comandante, Vi esorto a non dimenticare mai – nella Vostra carriera di comandanti a qualsiasi livello – che comandare significa far fare ad altre persone qualche cosa che altrimenti non avrebbero fatto. Gli obiettivi fondamentali sono il riconoscimento e lo sviluppo della coscienza del valore di ogni singolo collaboratore e collega. Se agirete sulla base di questo consiglio avrete l'opportunità di svolgere la Vostra funzione di comando non solo con successo, bensì anche in maniera sensata. ■

## **CODING 83 SA**

Dal 1983 il vostro partner nei sistemi informatici per contabilità, stipendi, fatturazione, ordini, magazzino, fiduciarie, studi legali e notarili, architetti e ingegneri, consulenze e perizie

Centro commerciale  
6916 Grancia

Tel. 091 / 985 29 30  
Fax 091 / 985 29 39

E-Mail: [info@coding.ch](mailto:info@coding.ch)  
Web: [www.coding.ch](http://www.coding.ch)