

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 77 (2005)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Professione : militare : l'evoluzione del professionismo dal punto di vista sociologico  
**Autor:** Pfister, Lorenzo  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-287274>

#### 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:** 10.01.2026

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

# Professione: militare

L'evoluzione del professionismo dal punto di vista sociologico

**ITEN LORENZO PFISTER**, studente MILAK-ETHZ



**Iten Lorenzo Pfister**

**Terreno di sperimentazione delle forme organizzative più avanzate (si pensi all'invenzione prussiana dello staff) e contemporaneamente rifugio delle culture più conservatrici, l'esercito vive la contraddizione di essere un'organizzazione modelata sul passato, protesa a fronteggiare il prevedibile futuro, con scarso e incerto presente.**

Terreno di sperimentazione delle forme organizzative più avanzate (si pensi all'invenzione prussiana dello staff) e contemporaneamente rifugio delle culture più conservatrici, l'esercito vive la contraddizione di essere un'organizzazione modellata sul passato, protesa a fronteggiare il prevedibile futuro, con scarso e incerto presente.

La formazione di un esercito professionale e di un corpo ufficiali di professione è stato caratterizzato da un lento graduale processo. Ufficiali mercenari esistevano già fin del 1500 e forme abbozzate di professionisti erano visibili dall'inizio del diciottesimo secolo. Non si può comunque parlare di una professione integrata fino dopo al 1800. Morris Janowitz percepisce in questo senso un antagonismo tra il significato di professione e il livello etico della responsabilità per il combattere di professione. Infatti la distruttività e gli orrori della guerra tendono a restringere e limitare il senso del professionismo militare. Comunque professionismo significa chiaramente che la conduzione della guerra è nelle mani di persone, di una élite a cui viene riconosciuta una capacità tecnica e una certa quantità di potere effettivo e potenziale. Janowitz sviluppa cinque ipotesi di base per analizzare lo sviluppo della professione militare e dei cambiamenti nel comportamento sociale e politico dei militari negli ultimi cinquant'anni. Il *cambiamento dell'autorità organizzativa* a portato da un carattere fortemente autoritario ad un maggior ricorso alla persuasione e al consenso di gruppo come d'altronde la rivoluzione organizzativa nell'ambito civile della società moderna. La burocrazia militare è in parte molto simile a quella civile, anche se più rigida e severa. Tuttavia l'elemento supplementare nell'apparato militare consiste dal fatto che i comandanti devono tenere elevati i livelli di iniziativa e morale, per poi assolvere il compito del combattimento e non possono solamente concentrarsi alle questioni burocratiche o di disciplina. Secondo elemento descritto da Janowitz è la *riduzione delle differenze delle competenze tra l'élite militare e quella civile*. I compiti dell'ufficiale professionista richiedono conoscenze sempre più simili a quelle dei leaders o managers civili. Tecnica dell'organizzazione, gestione del personale, competenze nel negoziare, ecc. sono i compiti prevalenti che implicano anche una capacità di trasformazione da parte dell'ufficiale professionista. Questo avvicinamento delle sfere di competenza militari e civili è la conseguenza della crescente concentrazione di specialisti tecnici nell'ambito militare che hanno gli stessi requisiti nel civile. La terza ipotesi si basa sul *cambiamento nel reclutamento degli ufficiali*. Se prima la carriera di ufficiale era solo ristretta alla classi alte della società, l'era moderna della seconda metà 1900 a portato ad una allargamento di questa possibilità ad una ben più grossa rappresentanza della popolazione. Janowitz qualifica questo fenomeno come "democratizzazione" dell'esercito, implicando comunque degli elementi negativi, quali il per-

colo di perdita delle tradizioni, di valori e di prestigio sociali causati da questo aumento dell'eterogeneità nelle componenti dell'organizzazione stessa. *L'importanza dei modelli di carriera* è un'altra caratteristica che segna l'evoluzione della professionalità militare. L'istituzione militare garantisce delle carriere stabili che portano ai livelli più alti della gerarchia. Tuttavia l'ingresso nel nucleo più alto dell'élite è riservato a persone con alte capacità di adattamento ed ad ufficiali che abbiano avuto esperienze dalle quali hanno potuto acquisire nuove prospettive ed una visuale più ampia da quello consentito da una carriera di routine. Ultima ipotesi, ma sicuramente non la meno importante consiste nella *tendenza nell'indottrinamento politico*. L'avvicinamento dell'apparato organizzativo militare ad una grande dinamica manageriale ha portato ad una crescente responsabilità politica. Janowitz classifica l'interazione della politica sull'istituzione militare in un significato interno ed uno esterno. In quello interno la politica influenza sull'istituzione militare mediante le decisioni legislative che riguardano gli affari di politica di sicurezza nazionale. Nel livello esterno la politica trae delle conseguenze che azioni militari hanno sull'equilibrio politico internazionale. È quindi dato di fatto che l'organo politico civile e l'organizzazione militare possano avere pareri convergenti. La competenza politica deve essere consapevole che il militare di professione è unico perché esperto nella conduzione della guerra e nell'uso organizzato della violenza.

Samuel Huntington definisce la professione come un tipo particolare di gruppo con caratteristiche altamente specializzate. "L'essere professionista" per l'ufficiale moderno si pone sullo stesso livello come per un avvocato o per un medico. Tre sono le proprietà di una professione secondo Huntington: La competenza, la responsabilità e l'appartenenza corporativa. *La competenza dell'ufficiale* sembrerebbe una sfera eterogenea di conoscenze e capacità non definibili e riassumibili in modo sintetico a causa della grande varietà di specialisti e specializzazioni presenti in tal organizzazione. Esistono tuttavia delle caratteristiche che riassumono le capacità fondamentali dell'ufficiale professionista. La "direzione della violenza" ne è una di queste. Addestramento, pianificazione e direzione delle operazioni sono i doveri dell'ufficiale senza dimenticare le sue competenze nell'attivazione e il controllo dell'organizzazione militare che consiste in un'organizzazione umana con il compito primario di applicare la violenza (etica professionale). La competenza è suddivisa in diversi livelli dipendenti dalla funzione e dal livello gerarchico del comandante. La competenza dell'ufficiale consiste in un'abilità complessa e intellettuale che richiedono studio e addestramento mirati e precisi così come pure una ampia cultura generale. Il destinatario unico dei "prodotti" dell'istituzione militare è la società. L'ufficiale professionista è responsabile della sicurezza militare nei confronti dello stato. Questo fatto implica-

ta una motivazione intrinseca che va oltre l'incentivo economico e materiale offerto dalla professione stessa. L'ufficiale presenta passione e attaccamento ai valori, agli obiettivi e ai compiti dell'istituzione nella quale lavora. La responsabilità dell'ufficiale varia dall'ambito umano ad un contesto tecnico e questo è riprova dello studio approfondito e delle capacità intellettuali a lui richieste. L'integrità della professione di ufficiale viene garantita dal *carattere corporativo* che la professione stessa possiede. Huntington descrive la nomina per un ufficiale come l'abilitazione per il medico. Egli sostiene tuttavia che il corpo ufficiali è molto di più di una sola creatura dello stato e raggiunga bensì un'unità sociale autonoma. Infatti il mondo professionale militare vive e lavora in parte separato dal resto della società; ha meno contatti non professionali rispetto all'ambito civile sia sul piano fisico che sociale; l'uniforme simboleggia una chiara linea di confine tra l'ufficiale stesso e il civile.

L'elemento del carattere corporativo viene anche accennato da Maury D. Feld sebbene da un'altra visuale. La dipendenza, la subordinazione e il senso di obbedienza dell'ufficiale professionista dei confronti della propria organizzazione permette a quest'ultima di imporre ai membri i propri valori, le proprie regole e atteggiamenti influendo il livello professionale. Giò viene menzionato da Feld come "professionismo conferito" e significa che le decisioni di carriera sono completamente controllate dall'organizzazione. Egli sottolinea, maggiormente a Huntington, l'ambito politico della professione militare moderna. Questo argomentato, si dal fatto che l'ufficiale svolge un impiego pubblico, ma soprattutto perché ciò che determina il prestigio della professione qui analizzata, è il ruolo svolto dal corpo ufficiali stesso nella vita politica della nazione.

Le caratteristiche della professione militare analizzate da Gómez rispecchiano praticamente quelle di Huntington (conoscenze tecniche, responsabilità e corporativismo). Tuttavia Gómez aggiunge alcuni aspetti che ampliano la visuale nel tema trattato. Caratteristica della professione militare è il fabbisogno di un sub-sistema educativo in grado di istruire, integrare e socializzare i nuovi membri. Il livello comunicativo, menzionato dall'autore come *comunità linguistica*, è pure elemento dei suoi approfondimenti. Gómez sostiene che i valori organizzativi si trasmettono infatti attra-

verso le varianti sociolinguistiche istituzionalizzate, ripetitori lessicali autorizzati e regole sintattiche del discorso. Il linguaggio è quindi un mezzo d'istruzione e trasmissione di valori ben distinti come pure elemento di omogeneizzazione dei comportamenti dettati dall'organizzazione stessa. Appoggiandosi sulle teorie di Bernstein (varianti sociolinguistiche *elaborate* e *ridotte*), Gómez sostiene che le caratteristiche linguistiche militari abbiano anche degli svantaggi a causa di una certa rigidità mentale che tende a semplificare la realtà sociale. Tali caratteristiche della lingua militare sono le seguenti: non possiede un potenziale di cambiamento elevato, funziona principalmente attraverso metafore e simboli, non rende problematiche (non-riflessiva) il proprio linguaggio e la propria validità, è vincolata da un contesto particolare (istituzione statale) e si impone in modo autoritario invece di suscitare un consenso di gruppo.

L'elemento della comunicazione in una struttura fortemente gerarchica viene descritto da Kurt Lang. Lo sviluppo organizzativo degli eserciti ha portato ad una crescente molteplicità dei canali d'informazione e comunicazione. Questo fatto ha costretto l'istituzione militare a modificare il classico flusso d'informazione dal alto verso il basso o viceversa. Infatti, a causa dalla complessità del sistema, per poter mantenere un alto controllo e una prominente competenza decisionale dei livelli inferiori, si sono introdotti (già dai Tedeschi durante la prima guerra mondiale) nei comandi di molteplici livelli (da battaglione fino oltre divisione) gli ufficiali di stato maggiore. Essi avevano dei comandi d'informazione privilegiati (non dovevano seguire necessariamente le vie gerarchiche) e potevano avere informazioni riservate e inaccessibili anche ai propri comandanti. Spesso questi ufficiali di stato maggiore si trovarono a condurre altri ufficiali di grado superiori a loro. Le loro competenze militari, che erano molto elevate, li portavano spesso ad introdursi nelle decisioni operative e a contraddirre ordini impartiti per mezzo delle vie gerarchiche definite. Questo fenomeno portò quindi ad un indebolimento della struttura organizzativa. I crescenti canali d'informazione, anche a causa delle specializzazioni tecniche che un esercito moderno sempre più necessita, hanno portato anche ad altre problematiche. Primo la dipendenza dei ufficiali di comando da quelli con competenze solo tecniche è sempre più evidente ed è quin-

## 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)



di un campo di tensioni e conflitti se i due ruoli non vengono altamente definiti e quindi ben addestrati. *Secondo* già negli anni cinquanta ricerche dimostrarono che non sempre le distinzioni formali degli ufficiali venivano correttamente identificate e riconosciute dai subalterni: la cosiddetta "confusione di status". *Terzo* si nota un disequilibrio tra lo *status*, il grado dell'ufficiale e il suo livello di responsabilità. Ufficiali di grado inferiore possono infatti avere maggiori responsabilità di altri più elevati di grado. *Quarto* la complessità descritta porta ad un peggioramento della comunicazione orizzontale che potrebbe essere fatale in battaglia. Feld va oltre e sostiene che questo è voluto dalla stessa organizzazione per prevenire degli atti di subordinazione.

Nel suo articolo Hans Geser sviluppa un confronto tra la forma organizzativa militare e quella in campo civile e economico. Geser si pone il quesito della ragione di questo diverso sviluppo dei due tipi d'organizzazione. La teoria sistemistica "funzional-strutturalistica" offre alcuni primi elementi e descrizioni per cui le organizzazioni militari si siano sviluppate in modo particolarmente specializzato per poter agire nel collettivo in modo altamente coordinato e oltretutto in condizioni molto malagevoli. Infatti l'organizzazione militare si deve poter adattare a situazioni critiche anticipatamente, i propri membri devono essere istruiti a compiere i compiti a loro affidati, deve possedere la capacità di integrare i nuovi membri in un breve lasso di tempo e deve garantire un certo controllo sulla formazione dei gruppi informali (che si costituiscono quando degli individui vivono in comune per lunghi periodi di tempo) onde evitare comportamenti devianti non desiderati. Le capacità qui sopra descritte sono state sviluppate nei secoli e spiegano le ragioni per cui gli eserciti siano le organizzazioni più diffuse nel mondo, manifestino indipendentemente dall'ambiente geopolitico ed economico una certa, citata da Geser, "isomorfia strutturale" e siano nei paesi del terzo mondo dei sistemi con un'alta posizione sociale. L'autore riassume le differenze strutturali tra eserciti e istituzioni civili in cinque ipotesi. La *prima* descrive il sistema militare come impossibilitato a ricevere un riscontro per poter verificare la sua

operatività ed efficienza, se non durante dei conflitti reali. Tra sistema e ambiente non persiste un continuo feedback. L'organizzazione militare deve sostenere se stessa e si parla in questo caso di "autodeterminazione endogena". Per questo le misure adottate sono la costituzione di strutture fortemente centralizzate con elementi analitici altamente specializzati, la formazione di metodi di comunicazione ben definiti e un potenziamento dei livelli gerarchici per garantire ai superiori l'esecuzione degli ordini da loro imposti da parte degli organi inferiori (subordinati). La *seconda* ipotesi di Geser descrive la capacità del sistema militare di adattarsi velocemente e in modo efficace alle situazioni in cui esso si viene a trovare, cioè di pace o di guerra. La burocrazia formale in tempo di pace si contrappone alle forme strutturali necessitate durante l'operatività bellica. Non pochi eserciti sono tuttora in grado di eseguire in modo funzionale questo salto organizzativo, sebbene sia più facile per organizzazioni dagli effettivi ridotti (Svizzera). *Terza* differenza sostanziale consiste dal fatto che l'organizzazione militare non può garantire ai suoi membri un ambiente sociale stabile e prevedibile. Gli agenti motivanti vanno quindi ricercati nel livello intrinseco, ideologico e umano dell'individuo. La solidarietà di gruppo con le norme "dell'autodisciplina assoluta" (l'onore) e quella "dell'assoluta collegialità" (gruppo informale) sono gli elementi portanti in questo campo. Per quanto riguarda il reclutamento, l'istituzione militare adottano un sistema non altamente selettivo contrariamente all'economia privata. Questa *quarta* ipotesi, dal carattere democratico già descritto da Janowitz, implica l'esistenza interna di organi addetti all'istruzione e all'educazione dei membri. Gli eserciti hanno evidentemente sviluppato il loro poter di persuasione delle persone e dei loro comportamenti proprio per permettere l'ampliamento del reclutamento. La differenza dei livelli d'integrazione dei membri nelle istituzioni civili e in quelle militare viene descritta nella *quinta* ipotesi. Geser sostiene che le organizzazioni civili offrono solo un inserimento parziale. Infatti i membri di un'organizzazione civile trascorrono solo una piccola parte del proprio tempo lavorando per i fini e gli obiettivi della stessa. Non è presente un "carattere comunitario", come nell'esercito la costrizione e necessità di vivere in gruppo per lunghi periodi di tempo continuati, che sviluppi nell'individuo la capacità di vivere diversi aspetti della personalità (emozioni, tensioni, diversi tipi di comportamento, ecc.). Comportamenti che normalmente nella vita civile si condividono solo nello stretto gruppo primario (famiglia).

Gli aspetti qui descritti dagli autori citati sono ripresi con un taglio tanto originale quanto stimolante nel capitolo introduttivo del autore stesso in cui individua come caratterizzanti dell'organizzazione militare i seguenti elementi: a) la sua intrinseca duplicità, ossia l'insuperabile contraddizione tra un esercito che vive in tempo di pace, con tutti i condizionamenti di una grande istituzione burocratica, ma per preparare la guerra, un'attività molto e forse radicalmente diversa; b) il fattore strutturale dell'incertezza, che non riguarda soltanto le condizioni possibili di impiego bellico, ma pienamente prevedibili, ma lo stesso comportamento delle strutture militari, dei comandi e degli uomini al momento della prova del fuoco) la contraddizione tra le necessità di un accentramen-

to, che trova espressione nella rigida gerarchia di comando, e di un decentramento che consente la valorizzazione flessibile delle capacità e iniziative individuali e di gruppo; d) la contraddizione ancora tra la necessità dell'unità della struttura militare e la differenziazione articolata che permette alle sue componenti di avere la forte identità (lo spirito di corpo) indispensabile per un buon rendimento; e) il dilemma tra conservazione e innovazione, tra difesa di valori e strutture collaudate e apertura al continuo progresso tecnologico; f) la contrapposizione tra formalizzazione e informalizzazione, tra la richiesta di una normalizzazione e obbedienza assoluta che viene dall'alto e la resistenza "selettiva" e variabile opposta dalla base, capace di adottare comportamenti e gerarchie più o meno autonome da quelle ufficiali. Come avverte Battistelli, questi elementi di specificità non sono propri dell'organizzazione militare (salvo il primo e sostanzialmente il secondo), ma in essa vengono generalmente esasperati rispetto alle altre grandi istituzioni.

## Bibliografia:

Battistelli, F. (1990). *Marte e Mercurio. Sociologia dell'organizzazione militare*. Milano: Franco Angeli.

Articoli letti da *Marte e Mercurio*:

- Battistelli Fabrizio, *L'organizzazione militare nell'analisi Sociologica. Introduzione*. (S. 15 ff)
- Morris Janowitz, *Il soldato di professione*. (S. 359 ff)
- Samuel Huntington, *L'ufficiale come professionista*. (S. 391 ff)
- Maury D Feld, *Professionalità, nazionalismo e alienazione dei militari*. (S. 403 ff)
- José Antonio Olmeda Gómez, *Le caratteristiche della professione militare*. (S. 408 ff)
- Kurt Lang, *Disciplina e controllo nell'organizzazione militare*. (S. 418 ff)
- Hans Geser, *Le forme organizzative in campo militare e economico*. (S. 427 ff)



**fidinam**  
Gruppe

**L'impegno genera valore**

Dal 1960 un Gruppo di duecento specialisti operante con competenza a livello internazionale nell'ambito della consulenza fiscale e societaria, aziendale e immobiliare.

**Consulenza fiscale**  
Il Gruppo garantisce soluzioni fiscali, societarie e legali sia alle imprese che intendono internazionalizzarsi, sia alla clientela privata con problematiche transnazionali. Una rete capillare di corrispondenti rafforzata da alleanze strategiche permettono di assistere la clientela in oltre novanta stati.

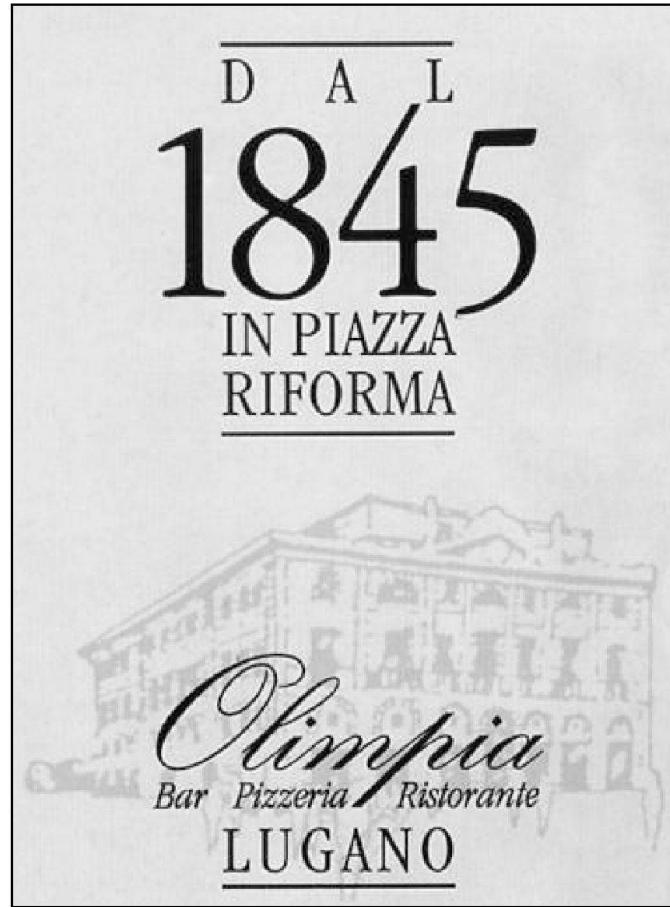
**Consulenza aziendale**  
Il Gruppo, attraverso il concorso di specialisti in campi differenti quali i servizi contabili, la certificazione di bilancio, il brokeraggio assicurativo, offre soluzioni di outsourcing amministrativo totale per piccole e medie aziende.

**Consulenza immobiliare**  
Il Gruppo si occupa della promozione, valorizzazione e amministrazione del patrimonio immobiliare sia a favore di investitori istituzionali che di privati. Assistete il cliente in ogni fase del servizio immobiliare, dal project- e facility management, e nel global service per il settore amministrativo e industriale.

Lugano - Bellinzona - Genova - Zug - Zurigo  
London - Luxembourg - Milano - Madrid - MonteCarlo

Per informazioni  
Gruppo Fidinam  
Via Maggio 1  
6900 Lugano

tel. +41 91 971 17 11  
fax. +41 91 971 18 38  
[www.fidinam.ch](http://www.fidinam.ch)  
[Fidinam@fidinam.ch](mailto:Fidinam@fidinam.ch)



D A L  
**1845**  
IN PIAZZA  
RIFORMA

Olimpia  
Bar Pizzeria Ristorante  
**LUGANO**