

**Zeitschrift:** Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI  
**Herausgeber:** Associazione Rivista Militare Svizzera di lingua italiana  
**Band:** 94 (2022)  
**Heft:** 5

**Artikel:** La miglior scuola di conduzione  
**Autor:** Petruzzella, Alberto  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1029725>

#### 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:** 08.01.2026

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

# La miglior scuola di conduzione

Alberto Petruzzella,

Maggiore, già resp S info rgt fant mont 30

**H**o lavorato 25 anni nel settore finanziario, per UBS e Credit Suisse, e all'alba dei 50 anni ho deciso di dedicarmi ad altre attività. Ad oggi siedo in diversi Consigli, sia in ambito economico/finanziario che accademico. Banca e università sono due realtà profondamente diverse, ma che presentano incredibili similitudini. Ad esempio sono accomunate dalla difficoltà di passare dall'essere uno specialista a ricoprire ruoli di conduzione. In ambito bancario un buon consulente finanziario non è necessariamente un buon capo team; allo stesso tempo, un ottimo ricercatore o un brillante professore non diventa per forza un valido capo istituto o decano.

## Perché?

Semplicemente, i profili sono profondamente diversi: un buon consulente finanziario è un individualista, il quale punta sul rapporto esclusivo con i propri clienti. Il consulente si impegna a creare una relazione di fiducia con il suo cliente, deve imparare a conoscerlo profondamente per poter capire quali sono le sue reali necessità e poterlo consigliare al meglio. Sovente un consulente bancario non ha ricevuto una formazione teorica o vissuto un'esperienza pratica di conduzione: nonostante questo, quando la banca ha bisogno di quadri, solitamente la conduzione viene affidata ai consulenti migliori. Salvo che un ottimo consulente non sempre ha voglia di fare il capo:



non gli interessa, non è formato e accettando gli toccherebbe lasciare gli amati clienti (ma questo non succede, per cui invece di fare bene una cosa, spesso finisce per farne male due).

Nelle università, stesso film.

Chi ha scelto una carriera accademica ama andare in classe ad insegnare o dedicarsi alla ricerca per poi pubblicare nelle migliori riviste scientifiche. I compiti di conduzione, necessari anche in una realtà come l'università, sono visti spesso come un fastidio. Anche in questo caso quindi spesso mancano entusiasmo e *commitment*.

## Qualcuno si chiederà: cosa c'entra il militare con tutto questo?

Semplicemente, il militare è la miglior scuola di management che io abbia mai frequentato. Innanzitutto perché il 20% è teoria e l'80% pratica. Inoltre si frequenta parallelamente all'attività professionale, una caratteristica della

milizia svizzera. Il percorso è spalmato su più anni, con un progressivo aumento di responsabilità: da caporale a ufficiale, da un gruppo più piccolo a uno più grande, assolvendo compiti sempre più complessi. I concetti insegnati sono in realtà abbastanza banali e riassumibili in un paper di poche pagine, che certamente non sarebbe considerato particolarmente originale. Ma, come dice la mia mamma, "fra il dire e il fare c'è di mezzo il mare...".

Solo facendo, sbagliando, correggendosi, si impara.

Condurre vuol dire interagire con altri individui e presto si impara che ogni persona è unica. Si impara poi che, appena le persone diventano due, ciò che valeva per due individui singoli non vale più quando questi diventano un gruppo. Se le persone sono più di dieci, le variabili delle possibili reazioni sono già praticamente infinite e nessuna intelligenza artificiale sarà mai in grado di gestire questa complessità. L'unica strada consiste nel fare molta esperienza. Sbagliare e, auspicabilmente, imparare dai propri errori. Approfittare di ogni occasione (in grigioverde, in civile) per cercare di entrare nella testa degli altri e capire come motivarli a spingere tutti nella stessa direzione.

Fissare dei principi chiari e uguali per tutti, ma saperli declinare in situazioni diverse alla continua ricerca dell'equilibrio fra equità e personalizzazione. Il segreto: principi saldi e tanto buon senso. Gestire un gruppo è un compito difficilissimo ma appassionante, che può dare grandi soddisfazioni.

In conclusione, chi vive l'esperienza del militare ha l'occasione di apprendere concretamente cosa vuol dire condurre e questa *skill* rappresenta un'imprescindibile valore aggiunto in tanti campi della vita professionale e privata. ♦