

<b>Zeitschrift:</b>	Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI
<b>Herausgeber:</b>	Associazione Rivista Militare Svizzera di lingua italiana
<b>Band:</b>	96 (2024)
<b>Heft:</b>	6
<b>Artikel:</b>	L'immagine delle dirigenti donne in Svizzera con o senza esperienza nell'esercito
<b>Autor:</b>	Ghittini, Gwen
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-1074886">https://doi.org/10.5169/seals-1074886</a>

### **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:** 09.02.2026

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

# L'immagine delle dirigenti donne in Svizzera con o senza esperienza nell'esercito



Gwen Ghittini

Gwen Ghittini (1977).

studentessa di Master HSG – Manager progetti ed eventi per "Young Enterprise Switzerland"

**L**a diversità nel management giova a un'impresa (v. ad es. Cuddy et al. [2008]; Kite et al., 2008, pag. 208). Ciononostante le posizioni dirigenziali continuano a essere occupate prevalentemente da uomini. Una delle cause sono i modelli di pensiero stereotipati. Gli uomini sono visti sovente come persone autonome, sicure di sé e produttive; la figura della donna è invece spesso associata a socievolezza e orientamento alla comunità. È interessante notare come la manifestazione di socievolezza venga ritenuta la maggior parte delle volte più importante delle competenze. Per le donne che occupano posizioni dirigenziali può risultare svantaggioso, dato che la gestione è spesso identificata con il possesso di determinate abilità. Che ruolo può avere un'esperienza militare in questo contesto?

Una tesi di bachelor svolta in un'università svizzera ha analizzato lo scorso anno il modo in cui vengono percepite le donne dirigenti con o senza esperienza militare. L'attuale dibattito sul ruolo delle donne nell'esercito svizzero e il potenziale positivo impatto di un'esperienza militare su una carriera civile hanno costituito lo spunto per questo lavoro e reso l'inchiesta sul tema particolarmente pertinente. L'obiettivo del nostro esercito di innalzare al 10% le quote rosa entro il 2030 ha fornito una motivazione centrale

supplementare per lo svolgimento della ricerca. In quest'ottica si inserisce anche la valutazione d'impatto della formazione militare sulle opportunità professionali delle donne. Le donne sono ritenute più competenti se in possesso di una formazione militare di ufficiale? Quelle con un background nell'esercito vengono considerate meno socievoli delle donne prive di trascorsi militari e sono ritenute più etiche? La tesi di bachelor ha cercato di analizzare queste domande in modo approfondito stilando quattro ipotesi.

- Ip1 Le donne con un'esperienza nell'esercito che nella società civile occupano una posizione dirigenziale sono giudicate più competenti delle loro omologhe con un background civile.
- Ip2 Le donne con un'esperienza nell'esercito che nella società civile occupano una posizione dirigenziale sono giudicate meno socievoli delle loro omologhe con un background civile.
- Ip3 Le donne con un'esperienza nell'esercito vengono considerate dirigenti più etiche delle loro omologhe con un background civile.
- Ip4 Le donne con un'esperienza nell'esercito vengono preferite in un bando di concorso a quelle con un background civile.

Per verificare la veridicità delle ipotesi è stato condotto un test ai cui partecipanti veniva chiesto di confrontare il curriculum di una donna con background militare con quello di una donna priva di esperienza nell'esercito. Sul

piano della formazione e del percorso professionale entrambi i curricula erano equivalenti. L'unica differenza era il background militare di una delle candidate. Sulla base dei curricula presentati i partecipanti sono stati invitati a esprimere un giudizio su competenze, socievolezza e idoneità delle candidate a ricoprire una posizione dirigenziale nella società civile. Nell'ambito del test sono state intervistate 137 persone. Le donne rappresentavano il 26%. Il 39% dei partecipanti era privo di esperienza militare. Al momento dell'inchiesta il 47% degli intervistati aveva o esercitava una funzione dirigenziale nel proprio lavoro.

I risultati emersi dalle interviste si sono rivelati interessanti. Hanno confermato per esempio la prima ipotesi (Ip1) sulle competenze. Le donne con una formazione militare vengono considerate più competenti di quelle che ne sono prive. Questa realtà si riflette nei dati statistici, che evidenziano una correlazione positiva significativa tra esperienza militare e percezione delle competenze. Ne consegue che tale esperienza viene vista come indice di capacità dirigenziale e decisionale, entrambe qualità, stando ai risultati, molto apprezzate nel mondo economico. Il motivo riportato più spesso nei commenti è costituito dalle competenze dirigenziali acquisite durante la formazione militare.

La seconda ipotesi (Ip2) dell'inchiesta verteva sulla socievolezza delle candidate. In riferimento ai ruoli di genere la ricerca (v. ad es. Ellemers [2018]) constata che le donne vengono più spesso ritenute socievoli e gli uomini

competenti. Le donne con esperienza militare apportano sì numerose competenze, ma potrebbero essere considerate meno socievole, in quanto la realtà militare è spesso associata a durezza e mentalità competitiva, entrambe in contraddizione con l'immagine della socievolezza. I risultati dell'inchiesta non hanno tuttavia evidenziato una rilevanza statistica, ragion per cui la seconda ipotesi (Ip2) ha dovuto essere scartata. Lo stesso è accaduto con la terza (Ip3). Anche in relazione all'eticità dello stile di gestione non è stato possibile constatare differenze significative. Pertanto anche questa ipotesi è stata scartata.

Un altro aspetto centrale dell'inchiesta era costituito dai risultati destinati a verificare la veridicità della quarta ipotesi (Ip4). Il 75% degli intervistati ha affermato che preferirebbe per un posto vacante di dirigente donne con un'esperienza militare. Questo dato potrebbe essere riconducibile a una maggioranza maschile di partecipanti all'inchiesta, molti dei quali con un background militare e in possesso di competenze e qualità gestionali acquisite in sede di formazione militare. La sua rilevanza statistica ha tuttavia indotto a confermare l'ipotesi.

L'inchiesta ha lasciato aperte alcune domande. Su 137 partecipanti 69 hanno affermato che potrebbero prendere in considerazione la possibilità di seguire una formazione militare qualora servisse concretamente a promuovere la loro carriera. Sulle 69 risposte, 60 sono state fornite da appartenenti all'esercito. Il 50% degli intervistati ha fatto sapere che un obbligo del servizio militare esteso anche alle donne incentiverebbe la parità di genere in Svizzera. Spesso è stata tuttavia menzionata anche la possibilità di abolire l'obbligo del servizio militare e renderlo facoltativo per entrambi i sessi. Alla domanda su cosa risponderebbero gli intervistati a un'iniziativa che prevedesse il servizio militare obbligatorio per le donne, il 59% ha detto «Sì», il 54% «No» e il 24% si è astenuto.

Unitamente ad altre inchieste condotte negli anni passati dalle autorità militari, anche la presente serve da riferimento per ulteriori ricerche in questo ambito. I suoi limiti sono costituiti chiaramente dal numero di intervistati e dai bias di genere, legati a una maggioranza superiore alla media di risposte maschili. Dai dati acquisiti emergono tuttavia importanti implicazioni per il sistema militare svizzero e il dibattito sulla possibile introduzione di un servizio militare

obbligatorio per le donne. Promosse attivamente, le preziose competenze acquisite durante la formazione, in grado di arricchire il bagaglio individuale nella vita civile, potrebbero consentire all'esercito di annoverare tra le sue fila un numero maggiore di donne. Ponendo l'accento su qualità gestionali, capacità di prendere decisioni in situazioni di stress e lavoro di squadra, il servizio militare potrebbe insegnare alle potenziali reclute come utilizzare queste competenze specifiche non solo durante il periodo di servizio, ma anche in un numero di carriere civili. Ciò metterebbe in risalto la notevole spendibilità e il valore della formazione militare, dimostrando nel contempo i vantaggi a lungo termine di queste esperienze.

La considerazione positiva di un background militare potrebbe inoltre avvalorare la tesi secondo cui un più ampio coinvolgimento delle donne nell'esercito contribuirebbe a rafforzarlo e parimenti a incrementare le opportunità professionali femminili nella società civile. A lungo termine il servizio militare potrebbe pertanto diventare uno strumento di promozione della parità di genere in Svizzera.

[Gwenn Ghittini, tesi di Bachelor (2024)]

**Fonti:**

Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and Competence as Universal Dimensions of Social Perception: The Stereotype Content Model and the BIAS Map. In *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 40, pagg. 61-149). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(07)00002-0)

Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69 (1), 275-298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>

Kite, M. E., Deaux, K., & Haines, E. L. (2008). *Gender Stereotypes: Vol. Psychology of women: a handbook of issues and theories* (F. Denmark & M. A. Paludi, Eds.; 2nd ed). Praeger.

**IL VOSTRO FORNITORE DI SERVIZI PER GLI EDIFICI**

- **FACILITY MANAGEMENT**
- **CLEANROOM**
- **HEALTHCARE**
- **FOOD**



091 985 70 60 | [lugano@honegger.ch](mailto:lugano@honegger.ch) | [honegger.ch](http://honegger.ch)

**honegger**