



# COMMENTO CESMAR NR. 0

## Etica del Comando

2020

CENTRO STUDI DI GEOPOLITICA E STRATEGIA MARITTIMA «Commento CeSMar»

I contributi sono diretta responsabilità degli autori e ne rispecchiano le idee personali. Le foto presenti in questo commento sono state di massima prese dal web, citandone la fonte .

Se qualcuno dovesse ritenere necessario rimuovere le foto o modificarne gli autori, può contattarci sul sito [cesmar.it](http://cesmar.it). La riproduzione, totale o parziale, è autorizzata a condizione di citare la fonte.

Le riflessioni proposte sono derivate da lunghe discussioni effettuate con l'Ammiraglio Ramoino, mio predecessore nel ruolo di insegnante di strategia, incarico che considero meraviglioso e stimolante professionalmente.

Sono stato molto fortunato di poter lavorare con lui e di aver svolto un compito che prima di me era stato affidato a persone fuori del comune. Tutti loro hanno sempre guardato all'arte del comando come ad una parte del corso di strategia e, nonostante per ragioni di tempo non sia più possibile, oggi, dedicare un ora al suo insegnamento, non sarò certo io a venir meno alla tradizione.

Ecco quindi riproposte in forma scritta alcune considerazioni, scritte proprio alla vigilia del mio nuovo incarico, e pieno di aspettative per l'ultimo comando che inizierà l'anno prossimo. Mi auguro che i frequentatori possano riflettere su quanto scritto, cercando di trarne utile giovamento.

Roberto Domini

# ETICA E ARTE DEL COMANDO

## Riflessioni sull'etica del Comando Navale

Spesso nella nostra formazione di Ufficiali ci siamo imbattuti in lezioni sull'"arte del comando", comunemente chiamata però "condotta del personale". Tale insegnamento, come del resto anche quello dell'etica, risulta spesso poco efficace.

La didattica è infatti piacevole, interessante e utile, ma l'interlocutore, l'insegnante non è poi così diverso dagli ascoltatori, non è Alessandro Magno, Cesare o ancora, per venire alla nostra professione, Orazio Nelson o Luigi Rizzo. Un conto è ascoltare quello che viene riconosciuto da tutti come un eroe, un vero Capo militare, un altro è ascoltare chi ti parla di teoria, di analisi di eventi e di comportamenti, manca il riscontro sul campo. È infatti il campo la migliore palestra dove imparare e affinare le doti di comando e tanto più dura essa è tanto migliori saranno i risultati sulle persone.

L'esperienza della mia generazione ha un valore, ma esso è certamente diverso dall'esperienza della generazione della II guerra mondiale. Non parlerò quindi di ciò che sono, conscio della mia impreparazione e ridotta esperienza, ma cercherò di ragionare sull'argomento raccogliendo a piene mani dall'esperienza altrui, dalla storia, dai comportamenti umani e da massime e aforismi ecc..

*Tutti possono comandare quando le cose vanno bene, ma è solamente quando si verifica un evento critico che il carattere di un comandante è realmente messo alla prova.*

*Clausewitz*

Da questa frase di Clausewitz si comprende bene del perché le forze armate hanno bisogno del riscontro sul campo. Solamente in questo caso

infatti gli uomini vengono a trovarsi nelle situazioni in cui possono esprimere o meno la loro reale essenza di soldati. Quando ero un giovane ufficiale, ero rimasto particolarmente colpito, parlando con gli ufficiali entrati in Marina nell'immediato dopoguerra, dell'effetto sconvolgente, naturalmente in positivo, determinatosi su di loro dalla leadership di Ufficiali usciti dalla Seconda Guerra Mondiale. Il loro carisma era naturale e spontaneo, i fatti parlavano più di qualsiasi discorso, i giovani non potevano non restare affascinati dalla personalità dei combattenti. La Marina deve molto a quella generazione di Ufficiali.

L'esempio conta e se chi parla racconta di cose vissute, esse devono essere all'altezza dell'argomento trattato. Ecco quindi che ogniquale volta si parli di Arte del Comando o di Etica del Comando, come io preferisco, l'impatto non è sempre quello desiderato. Le critiche abbondano, si tende a screditare l'interlocutore con frasi del tipo: "*ma chi credi di essere per parlarne, pensa alle tue debolezze, non sei credibile*". Ricordo con quanta ironia e aperta critica fu accolto un lavoro sull'etica dell'Ammiraglio Mariani, allora Capo di Stato Maggiore della Marina. Credo che sia necessaria una maggiore serenità di giudizio e comprensione del problema priva di passionalità e inutile ed errata polarizzazione.

Noi tutti "uomini di mare e di guerra" siamo un po' diversi dalla massa, comprendiamo cose che gli altri non vedono neppure o siamo completamente assenti quando tutti intorno a noi si dannano. Siamo quindi un gruppo a se con regole e caratteristiche particolari. La nostra severità nei confronti dei nostri colleghi, in particolare se più anziani di noi, deve essere gestita meglio, non è solo loro colpa se le cose non funzionano a dovere, essi provengono dalla

stessa scuola, hanno vissuto esperienze che sono le nostre, condividono con noi difficoltà ed emozioni.



Fig. 1 - Ufficiali in formazione (Foto di C. Matos, Pixels)

*“Solamente un uomo di mare può comprendere come un intero equipaggio di una nave rifletta la personalità e l'abilità di un individuo, il suo comandante. A chi opera sulla terra ciò sembra incomprensibile, ma, sebbene possa sembrare tale anche a chi vive sul mare, è proprio così.”*

*Joseph Conrad*

Quanto detto ha ridotto la fiducia reciproca e prodotto tre situazioni spiacevoli.

La prima riguarda i rapporti generazionali; anziché trovare gli elementi che uniscono gli individui appartenenti a uno stesso corpo (quello degli ufficiali di Marina), spesso si tende a concentrare l'attenzione sulle diversità quasi che le vite fossero diverse, inconciliabili e che le aspettative degli uni fossero intemperanze giovanili prive di senso, i rimpianti degli altri un effetto della senilità precoce a cui gli ufficiali

anziani, cresciuti durante la contrapposizione bipolare, sono soggetti.

*Una nave in mare rappresenta un mondo proprio e in considerazione del protratto e lontano operare delle unità navali, è necessario che la Marina ponga potere, responsabilità e fiducia nelle mani di quei capi prescelti per il comando.*

*Joseph Conrad*

La seconda riguarda gli esempi da imitare. Se i maestri sono Ufficiali usciti dall'esperienza del combattimento, si tenderà a seguire chi ha espresso le sue doti in situazioni limite.

Costoro saranno capi abili, amati e seguiti. Se queste vengono a mancare gli esempi diventano coloro che hanno potere, che sanno pianificare al meglio la loro carriera, gli ambiziosi.

E' possibile che tra costoro esistano anche grandi combattenti e grandi capi, ma manca il riscontro e alla resa dei conti uniformarsi a un tale modello potrebbe essere controproducente.

*In ogni nave esiste un uomo che nelle ore del pericolo e dell'emergenza è solo. Egli è responsabile ultimo della sicurezza della navigazione, dell'efficienza, dell'efficacia combattiva, ma soprattutto del morale della sua nave. E' il comandante. Egli è la nave.*

*Joseph Conrad*

La terza è un po' una conseguenza della progressiva poca abitudine a insegnare ai più giovani. Il ruolo di un comandante deve essere anche quello di travasare le sue conoscenze nei più giovani, seguirli nella loro crescita, stimolarli. Ma ciò è sempre meno attuato nel nostro mondo, sempre meno si discute, sempre meno si passano le ore insieme e, ironia della sorte, come

la strategia è diventata materia insegnata nelle università, così il comando viene spiegato in luoghi estranei al mondo militare.



Fig. 2 – Marinaio in armi (Foto di A. Andrews, Pixels)

*Il Comando Navale è l'incarico più difficile e stimolante che possa esistere. Non esiste attimo in cui si possa fuggire le proprie responsabilità di comando. I privilegi visti alla luce degli obblighi risultano enormemente ridotti, tuttavia il comando è la scuola che forgia e ha forgiato i grandi capi sul mare.*

*Joseph Conrad*

A questo punto sarebbe il caso di domandarsi se l'organizzazione non debba rivedere qualche aspetto della formazione dei più giovani, puntando di più su quanto l'Ammiraglio Pavone, ex ispettore alle scuole e direttore del personale,

auspicava. Egli riteneva che una continua e reiterata formazione in ogni momento della carriera del personale fosse assolutamente necessaria.

Non solo banchi di scuola e cattedre, ma soprattutto il mare, l'esempio, lo studio effettuato con continuità e amore per la conoscenza. Mi piace citare alcuni spunti di Enzo Maiorca che considera le onde banchi di scuola, il cielo come soffitto, il mare come pareti di una aula dove non si può mentire e dove le doti emergono.

Il mare insomma come luogo formativo, ove stimolare le proprie individualità, iniziative e doti di comando, sempre seguiti da un occhio vigile, costantemente impegnato nell'evitare però un'eccessiva invadenza nell'addestramento.

Anche le parole dell'Ammiraglio Iannucci a tal proposito si rivelavano quanto mai puntuali. Egli auspicava una spiccata responsabilizzazione sin dall'Accademia, effettuabile attraverso un'attività di comando su piccole imbarcazioni armate da tre quattro allievi, di cui uno in comando, pronte ad eseguire quanto ordinato (attività peraltro presso l'Accademia della Royal Navy).

Libertà e responsabilità dovrebbero diventare punti di riferimento; senza libertà non si forgiava il carattere, la capacità di scegliere la linea d'azione giusta e l'istinto del capo. Senza il senso di responsabilità si avranno solamente ufficiali immaturi e impreparati a farsi carico delle più difficili decisioni.

Tutto ciò significa che chi ha responsabilità elevate dovrà avere il coraggio di perseguire nuove strade, ma nel contempo godere di credibilità, illuminato nel comprendere gli scenari attuali e ancorare le scelte innovative alla tradizione e alla nostra essenza di soldati sul mare. È necessario riscoprire che insegnare come si comanda esige comportamenti conseguenti, un obbligo etico di applicare le regole e esprimersi nei fatti così come si desidera dagli altri, sebbene tutto ciò costi impegno e fatica immensi.

Non so se tutto ciò basterebbe a ritrovare quel segno distintivo di una classe dirigente che si distingueva per il suo stile, la sua capacità di guidare gli uomini, la sua determinazione nel perseguire gli obiettivi.

Non ho risposte alle tante domande, so solo che è necessario riprendere l'abitudine a discutere di Arte del Comando e a farlo con parole semplici, con atteggiamenti sereni e soprattutto farlo ovunque, a bordo o nei comandi a terra. A farlo devono essere i Comandanti, i Direttori, i Capi Servizi ecc.. Conseguenza di ciò è che se si parla di comportamenti ed essi vengono tramandati ai più giovani, si dovrà rispettarli per primi, essere coerenti con essi. Non si può pretendere che i giovani applichino regole che i Capi non rispettano. Lo stesso concetto deve valere per l'organizzazione; essa deve rispondere eticamente ai suoi membri, se regole esistono valgono per tutti e tutti devono applicare un codice etico di riferimento in tutti i rapporti di qualsiasi tipo essi siano.



Fig. 3 - Portaerei della US Navy (Foto di T. Oliveira, Pixels)

Ciò non significa essere molli, significa essere chiari e giusti, la severità deve essere parte della nostra professione, ma ciò che deve essere eliminato riguarda la maleducazione, la scorrettezza, la tendenza all'accomodamento.

Da ormai moltissimi anni un'ora di lezione del corso di strategia è dedicata all'arte del comando. Il fatto che essa fosse concentrata sull'arte del comando navale ha indispettito qualche ufficiale appartenente ai corpi non di stato maggiore.

*E' il compito che premia chi lo intraprende con il più alto e importante titolo mai assegnato a chi va per mare: quello di COMANDANTE.*

*Joseph Conrad*

Me ne dispiace, ma rimango della ferma idea che si debba parlare di arte del comando navale, perché essa è la più dura e difficile.

Se si riesce a comprenderne il grande significato e valore, tutte le altre forme di comando o direzione potranno essere gestite facilmente. E' un po' come il saper combattere, se si è in grado di farlo bene tutte le altre forme di impiego della forza militare verranno di conseguenza, mai il contrario.

Ritengo sia più che opportuno parlare di etica del comando perché non deve essere perduto il patrimonio che si era acquisito nel tempo.

Tutto ciò perché a fianco della storia, che rappresenta lo scenario sul quale riflettere di strategia e principi, è sempre necessario ricordare che gli eventi bellici sono quasi sempre stati decisi dai capi e dalle loro qualità. Ciò significa che, per quanto buone possano essere gli Istituti di formazione o le conoscenze acquisite anche in proprio, ciò che conta è l'uomo e le sue qualità di comando che sono il risultato di un numero vasto di variabili.

Qualche anno fa, prima della sua morte, ebbi il grande onore di conoscere il Generale Guillet e da questo incontro ne derivò un fitto dialogo.

*Il barone Amedeo Guillet, nato a Piacenza nel 1909, è uno degli eroi dimenticati del Novecento italiano. Ufficiale di cavalleria del Regio Esercito, fu campione di equitazione (superò le selezioni per la squadra nazionale, ma rinunciò a partecipare alle Olimpiadi di Berlino, per arruolarsi come volontario tra gli Spahi Ibici e prendere parte alla guerra d'Etiopia da volontario), ma soprattutto fu un soldato coraggioso.*

Oltre a essere veterano della conquista dell'Etiopia nel 1936 combatté anche in Spagna nel conflitto civile e, allo scoppio della Seconda guerra mondiale, si trovava in Africa Orientale Italiana, dove il viceré, il Duca d'Aosta, gli aveva affidato il comando del Gruppo Bande Amhara a cavallo, un reparto indigeno formato da eritrei, etiopi e yemeniti a lui fedelissimi. Proprio in Africa si realizzò la parte più straordinaria dell'avventura quando, dopo il giugno 1940, si scatenò il conflitto con gli inglesi. Ad alcune facili vittorie italiane gli avversari reagirono in forze, tutt'altro che disposti a lasciarsi sconfiggere dalla «guerra lampo» della propaganda mussoliniana. Qui toccò ad Amedeo, ribattezzato dai suoi uomini *Cummundar-as-Sheitan*, frenare gli inglesi già arrivati vicini a Cherù, in Eritrea, per permettere al grosso dell'esercito italiano di salvarsi. Guillet galoppò con i suoi contro la Gazelle Force, l'avanguardia motorizzata britannica, gettando micidiale scompiglio tra autoblindo e carri armati. Fu quella la battaglia che i nemici ricorderanno con ammirazione come l'ultima grande carica di cavalleria affrontata dal loro esercito. Tagliato fuori dalla madrepatria, mal equipaggiato e privo di rinforzi, l'esercito italiano combatté con coraggio disperato contro gli inglesi invasori: nel decisivo scontro di Cheren i generali Carnimeo e Lorenzini furono sopraffatti dopo due mesi di resistenza accanita, Guillet, però, non si arrese e in sella al suo splendido cavallo Sandor intraprese una vera e propria "guerra privata" contro gli inglesi. Nei territori occupati dai britannici il Comandante Diavolo continuò a combattere alla guida di un drappello di guerriglieri, dopo avere autonomamente promesso ai capitribù locali, preoccupati per le mire degli etiopi, la trasformazione dell'Eritrea in parte autonoma dell'Impero italiano. Neppure quando il Gruppo Bande cessò la sua guerra Amedeo considerò l'ipotesi di cedere le armi. Ma i nemici lo braccarono sempre più da vicino e Guillet, abbandonata la divisa e trasformatosi prima in venditore d'acqua, con il nome arabo di Ahmed Abdullah al Redai, per sopravvivere clandestinamente, quando ciò non era più possibile decise di rifugiarsi nello Yemen, dopo aver superato mille peripezie. Laggiù, dopo un breve periodo di prigionia, l'Imam Yahia gli concesse asilo, lo impiegò come suo consigliere, esperto personale sulla guerra in Europa, e come istruttore della guardia reale, incarico che svolgeva con grande capacità e improvvisazione, al punto da svolgere ruoli da maniscalco e veterinario, vista la sua passione per i cavalli. Guillet tornò in Italia a bordo di una nave della Croce Rossa il 2 settembre 1943, pochi giorni prima dell'armistizio. Ritrovò la cugina Beatrice Gandolfo, napoletana, e riuscì finalmente a sposarla, come da reciproca promessa. Presto rientrò in azione con missioni speciali nella fase della liberazione contro i tedeschi, che continuerà a combattere per tutto l'ultimo anno e mezzo di guerra, sempre «per il Re e per la Patria». Dopo il referendum del 2 giugno che pose fine alla monarchia lui, sebbene giovane colonnello in carriera, si dimise dall'esercito, fedele al giuramento che lo legava al Re. Più tardi decise di far fruttare le esperienze servendo la Repubblica pacificamente, come diplomatico e ciò lo portò in diversi paesi arabi e non, tra cui, in qualità di Ambasciatore, lo Yemen, la Giordania, il Marocco e l'India.

Era una persona davvero speciale, un uomo di altri tempi, mi ha convinto ancora di più della necessità di insistere nel continuare a perseverare nel riproporre il tema dell'etica del comando. Sento che sia doveroso continuare a tenere alta la nebbia che tende ad avvolgere tale argomento, quasi che il comando sia diventato di tutti,<sup>1</sup> quando invece è per pochi, un diritto, quando invece è un dovere, una sofferenza, quando invece è un evento speciale. Quello che segue è pertanto un insieme di considerazioni,

stimolato anche dalla lettura di alcuni testi sull'argomento.<sup>2</sup>

Non essendo in possesso di una definizione di "Etica e Arte del Comando" cercherò di determinarla utilizzando le definizioni e gli stimoli intellettuali di alcuni predecessori e maestri.<sup>3</sup> Per "Etica del Comando" si intende quindi "L'arte vera di condurre gli uomini coniugando, con abilità, coraggio, empatia ed esperienza, il rispetto dei valori, delle regole che disciplinano il mondo militare marittimo e il ruolo attraverso

---

<sup>1</sup> Certamente non aiuta una normativa che prevede di chiamare comandanti tutti gli Ufficiali da Maggiore in su, indipendentemente dal corpo di appartenenza, creando così un'inflazione che svisciva l'appellativo. Ciò non accade ad esempio nella Marina mercantile. A ciò si aggiunge l'ennesima beffa che non vede premiato con il nastrino di comando colui che, pur con numerosi anni d'imbarco sulle navi di squadra non raggiunge i limiti imposti da una normativa fariginosa e burocratica.

<sup>2</sup> I saggi sull'argomento sono:

\* Maurizio Coccia, "L'arte del Comando", *Rivista Militare*, luglio 2002, pagg. 4-15;  
\* Anthony C. Zinni, "Riflessioni di un Comandante", *Rivista Militare*, maggio 2002, pagg. 66-77;

\* Francesco Alberoni, "Arte del Comando".  
\* Giuseppe Fioravanzo, "Comandi navali", Roma, Ed. Forum di relazioni Internazionali, 2002.

<sup>3</sup> Pier Paolo Ramoino: Etica: Parte della filosofia che studia i problemi ed i VALORI connessi con l'agire umano, insieme delle norme di condotta pubblica e privata seguite da una PERSONA o da un GRUPPO di persone. Comando: Autorità d'imporre l'obbedienza, azione continua di dirigere un organismo militare e responsabilità di raggiungere determinati obiettivi organizzativi. Ezio Ferrante: Etica: il sistema riflesso di valori e di norme che regolano e disciplinano la condotta militare.

*l'autorità, tenendo fede alle responsabilità connesse".*

Tale definizione pone l'accento su tre elementi di base che sono le qualità dell'uomo e la sua professionalità, i valori di riferimento dell'organizzazione Marina Militare e il Comando Navale.

dello Stato stesso. La nave rappresenta quindi la centralità del ruolo di comandante, essa è un mondo a sé stante, opera in condizioni che sono proprie del mondo marittimo ovvero in balia di una natura spesso ostile, lontano dalle basi nazionali, spesso per lungo tempo e nel rispetto di consuetudini e valori esclusivi. Sebbene possa sembrare strano ai più, tale compito è totalizzante: equipaggio, nave e Comandante rappresentano, infatti, un tutt'uno inscindibile e univoco.

Il primo dovere di un Comandante è quindi quello di non deludere l'organizzazione che lo ha prescelto per tale compito. L'organizzazione deve nel contempo preparare e proteggere l'uomo che rappresenta il suo valore aggiunto, nel quale ha riposto fiducia, potere e responsabilità elevatissime.

Il secondo dovere del Comandante è anche quello di non deludere i suoi uomini.

L'incarico di Comandante è l'incarico più difficile, stimolante e affascinante che possa esistere. Molto complesso, sia perché non è possibile sottrarsi alle proprie responsabilità, sia perché gli obblighi sono di molto superiori ai privilegi.

Molto stimolante perché solo dal Comando si apprende cosa voglia dire essere Ufficiali di Marina, solo nella fatica e nel superamento delle difficoltà incontrate si forgia, infatti, il carattere.

Molto affascinante perché non esiste ricompensa in denaro per i sacrifici vissuti, ma solo un titolo, quello di Comandante, oggi purtroppo mercificato e distribuito a tutti a piene mani, che rappresenta il più alto riconoscimento mai assegnato a chi va per mare.

Partirei dal fondo cercando di analizzare cosa si debba intendere per "Comando Navale"

Lo Stato, attraverso la Marina Militare, affida a ogni ufficiale il compito di guidare uomini preziosi e un mezzo costoso che rappresenta una parte viva

Se tutti possono essere chiamati comandanti, pochi potranno definirsi ottimi e veri Comandanti. Questo perché seppur vera è l'autorità assegnata, tanto più essa deve essere legittimata da un comportamento conseguente.

A tale primo dovere di comando si uniscono le necessità di essere integri dal punto di vista caratteriale, al fine di giudicare sempre con serenità esente da condizionamenti e arricchita da decisione e rapidità di azione unitamente a oculatezza nella scelta. Il Comandante tradizionalmente è solo nella sua funzione e ciò è sicuramente vero, ma è altrettanto vero che la solitudine si esplica solo nella fase decisionale, nel disporre azioni che possono comportare un peso morale elevato da sopportare e che è bene rimanga circoscritto in un'unica persona. Guai però al Comandante che si sente solo perché non è riuscito a creare intorno a sé un gruppo coeso che creda in lui: tale solitudine ha degli effetti devastanti in campo operativo.

È la solitudine di chi non vuole ascoltare i subordinati, pecca di egocentrismo e egoismo, si sente al centro di una realtà che vuole far ruotare intorno a sé, ma di cui egli stesso è pedina. Ogni evento bellico negativo si deve ricondurre alla solitudine del Comandante che non ascolta, che non rispetta i suoi uomini, che non ha saputo creare la *band of brothers* di nelsoniana memoria intorno a un obiettivo comune da raggiungere.

Se tutto ciò che ho appena detto è giusto, è necessario ridare slancio all'immagine del Comando, puntare tutta la formazione degli Ufficiali sul loro impiego di Comando navale, parafrasando un concetto che i *First Sea Lord*: tramandano da generazioni: "se i nostri Ufficiali

saranno preparati al comando navale, saranno in grado di svolgere bene qualsiasi altro incarico loro assegnato”.<sup>4</sup>



Fig. 4 - Colledge di Greenwich, a lungo luogo di formazione navale della Royal Navy (Foto di Anna Rynkowska, Pexels)

Il secondo punto che vorrei indagare riguarda i valori di riferimento per l'organizzazione. I valori, insieme al ruolo e alla missione, rappresentano il faro da seguire in ogni momento della nostra vita. Ecco quindi la necessità di sgombrare la nebbia che spesso avvolge il nucleo centrale, da cui si dipanano sia le scelte di tipo organizzativo e gestionale, sia quelle coinvolgenti gli aspetti umani.

Nelle riflessioni del Generale Zinni, pubblicate dalla Rivista Militare, mi ha molto colpito la centralità da lui assegnata alla **chiamata** alle armi.

Essa diventa per lui una scelta quasi religiosa, l'essere parte di un'organizzazione militare rappresenta quindi una missione, non un lavoro, non una professione.

Le conseguenze di tale scelta, che qualcuno considererà estrema, sono il voto di povertà e il rispetto di un'etica da **monaco guerriero** ovvero il rispetto di un **codice**, che ritengo possa essere rafforzato dal termine **d'onore**.

Per arrivare a tutto ciò sono indispensabili una famiglia normale, un sistema scolastico efficace e la tradizione vissuta attraverso l'esperienza storica e la conoscenza tramandata: in altre parole la tradizione rappresenta il senso di appartenenza a una comunità.

Lo stesso Generale Guillet si rende conto che tali qualità sono quasi scomparse dai soldati di oggi, perché le basi che aiutavano la formazione di alcune delle virtù militari, sono venute meno. Ciò significa che quando si parla di spirito di servizio, di obbedienza, di sacrificio, di onore, di Patria e infine di rispetto, sia del diritto sia dell'etica, si possono intendere cose diverse o talvolta non capire assolutamente l'essenza del termine, le conseguenze legate ad una virtù.

Le organizzazioni militari, come del resto la Chiesa, vivono una crisi fortissima, si appellano ancora a virtù che nessuno riconosce e che i più non capiscono. Che senso ha parlare di Patria di fronte a un politico che non ne conosce il significato? o come far comprendere il sacrificio di un soldato a un qualunque concittadino, preso com'è dalla sua esistenza, dai suoi problemi? Se si utilizzano concetti in maniera fine a se stessa, di nessuna presa sia esternamente sia internamente e se poi a essi non corrisponde un comportamento conseguente, si corre il rischio di diventare una specie protetta, un gruppo di uomini fuori dal tempo, illusi di rappresentare un

---

<sup>4</sup> La frase veniva ripetuta spesso ai giovani Capitani di Fregata e Corvetta che frequentavano lo Staff College di Greenwich nel 1992. (N.d.A.).

mondo che non esiste più se non nelle loro menti.

L'**onore** diventa quindi l'espressione di virtù, il senso di appartenenza ad una **Patria** che diventa comunità morale in cui, pur convivendo identità diverse, esse conservano un legame inscindibile con i concetti di libertà e di democrazia, con il rispetto reciproco e le regole condivise.

L'**obbedienza** non perde il suo ruolo fondamentale all'interno della gerarchia militare, ma ne diventa un cardine quando ad essa si affianchi il rispetto, la condivisione e la preparazione professionale. Non si deve più ubbidire perché supinamente si accetta qualsiasi cosa, ma l'obbedienza diventa rispetto dei ruoli, luogo di dialogo, anche talvolta di scontro, se ciò è possibile, ma certamente un elemento cementante la struttura organizzativa e la fiducia reciproca. Essa non è più solo dall'alto verso il basso, ma può dipendere dalle doti dell'individuo, dalle sue conoscenze professionali, dal suo ruolo e può diventare inversa se le professionalità sono al di sotto.

**Obbedienza e rispetto**, sia etico che del diritto, sono quindi legati strettamente: non si può fare ciò che non è consentito o è sbagliato professionalmente, ma soprattutto sono propri del senso di responsabilità di ciascuno, mettono a dura prova le doti professionali e umane degli uomini, indipendentemente dal grado e sono essenziali al raggiungimento degli scopi organizzativi.

Il terzo punto che vorrei analizzare riguarda le qualità dell'uomo chiamato a comandare altri uomini. Non illudiamoci che possa esistere un prototipo le cui caratteristiche possano essere prese a riferimento. Ognuno di noi presenta delle diversità ed è proprio la diversità che arricchisce l'organizzazione di cui siamo partecipi. E' chiaro che le caratteristiche sono divisibili in diversi campi. In particolare si può dire che il Comandante è fatto di esperienza, di competenza e di qualità umane.

*You do not manage people; You manage things.  
You lead people.*

*R.A. Grace Hopper*



Fig. 5 Amedeo Guillet, (da <https://www.cavallomagazine.it/people/amedeo-guillet>)

Con tali affermazioni non intendo venir meno ai concetti appena detti, che ritengo essenziale punto di partenza, voglio solamente affermare che, a fianco di un loro coerente rispetto, è necessaria una reinterpretazione. Il contesto in cui le Forze Armate devono e dovranno operare è diverso da quello del passato. È diventato non tradizionale, non teso a proteggere i confini o gli interessi vicini, ma proteso lontano, in un terreno diverso da quello a cui eravamo abituati, di un grigiore unico, in cui il nemico può diventare amico e l'amico nemico, vissuto rapidamente con decisioni spesso subite e prese ad un ritmo non controllato o non controllabile.

Ecco quindi che i valori che ho citato all'inizio vanno reinterpretati per tenere conto del contesto in cui oggi si opera.

Lo **spirito di servizio** diventa quindi il coraggio di svolgere la propria professione con amore, con

entusiasmo, coraggio e fiducia, dimostrando di credere nel miglioramento dell'individuo, nella sua crescita nel rispetto degli ideali di tradizione, creatività e dedizione propri dell'organizzazione. Significa inoltre che la centralità del nostro operare non è l'individuo, ma gli altri, la comunità a cui apparteniamo e che ci consente il grande onore di essere difesa da noi.



Fig. 6 – Sbarco sulla spiaggia (Foto Pexels)

Il **sacrificio** diventa quindi un qualcosa che non è fine a se stesso, ma deve essere inquadrato nel rispetto per l'ambiente e i contesti in cui si opera. Non si può essere buoni uomini di mare se non si viene addestrati alla durezza del mondo marittimo, né si potrà pretendere di essere buoni Ufficiali di marina se non comprendiamo gli eventi, non siamo aggiornati sulle tematiche professionali, se in altre parole, svolgiamo il nostro ruolo come fossimo un semplice impiegato qualunque. A ciò si aggiunge il dovere di essere presenti ai nostri uomini, di ascoltare i loro bisogni e di far fronte alle loro esigenze con serietà e dedizione. Solo così, attraverso una forte resistenza al sacrificio e abitudine a prendersi cura degli altri espressa attraverso una totale dedizione all'organizzazione sia verso l'alto, sia verso il basso, si può sperare di trovare la forza di resistere alle difficoltà e di superarle con serena determinazione.

*If You want an army to fight and risk death, You have got to get up there and lead it. An army is like spaghetti. You can not push a piece of spaghetti you have got to pull it!*

Gen. George S Patton Jr

*Io vedo molti soldati: così vedessi molti guerrieri! "Uniforme" è il nome che si dà a ciò che essi portano: possa non essere "uniforme" ciò che vi nascondono dentro.*

Nietzsche

Quando si parla di esperienza, e per esperienza si intende la conoscenza diretta degli aspetti professionali o delle vicende umane acquisita nel tempo sia osservando sia agendo praticamente, propria di ciascuno e modificabile in funzione di cause spesso non dipendenti dal soggetto, si devono considerare alcune caratteristiche importanti quali ad esempio:

- la conoscenza dei propri limiti, ovvero l'umiltà che si ottiene solamente con l'addestramento alle difficoltà e alle situazioni il più possibile realistiche;
- la superiorità culturale ovvero la conoscenza degli aspetti professionali e non che lo rendono naturalmente leader del gruppo che dirige e che consentono il raggiungimento di un elevato grado di flessibilità e creatività;
- la capacità di riconoscere cosa è realmente importante per i suoi uomini e saperli coinvolgere nell'impresa condividendo obiettivi e missione;
- la dote di anticipare gli eventi ovvero dimostrare la competenza nel determinare strategicamente la migliore linea d'azione, la soluzione vincente;
- l'abilità di saper scegliere i collaboratori e di farli crescere aiutandoli e stimolandoli a migliorarsi e a "far uscire" le loro qualità;

- la serenità nel condurre le proprie attività in modo da travasare maturità, calma e sicurezza negli uomini e soprattutto dimostrare l'attitudine a vincere la paura e la stanchezza fisica e mentale;
- per ultimo la capacità di accettare le critiche, distinguendo quelle che sono rivolte al miglioramento delle situazioni, quelle che costano a chi le fa e che sono guidate da amore e affetto, da quelle fini a se stesse o propiziate dall'interesse personale; mai il Capo deve perdere la fiducia, l'atteggiamento positivo, coraggio e la sicurezza in sé.

*As he explained to his officers 'it was like an electric shock. Some shed tears, all approved. It was new, it was singular - it was simple'. The Nelson Touch.*

*Alfred Tayer Mahan parlando di Nelson*

Quando si parla di conoscenza ovvero l'acquisizione intellettuale, il miglioramento continuo e modificabile in funzione di cause spesso dipendenti dal soggetto, si devono considerare alcune caratteristiche importanti quali ad esempio:

- la capacità di analizzare un problema in modo corretto e pianificare conseguentemente con semplicità ed efficacia, di scrivere con un linguaggio preciso che possa essere compreso dagli uomini e di usare una accettabile dose di creatività che rendano le scelte originali, imprevedibili, decisive, ciò inoltre aiuta nel processo di delega e decentramento verso il basso;
- la qualità di ascoltare gli altri e quindi di comprenderne i bisogni, le aspettative, le caratteristiche e le loro capacità, ciò consente di impiegare gli uomini al meglio, utilizzando le loro migliori energie in maniera corretta e nella direzione voluta, è la base di partenza per svolgere il ruolo fondamentale di controllo

ovvero correggere in corsa gli errori che possono sorgere per cause diverse e non sempre prevedibili, accresce la fiducia reciproca e la tolleranza;

- l'abilità di vivere la disciplina con serena totale condivisione del progetto, della missione; tanto più chiaramente il Capo sa interiorizzare il suo compito, tanto più sa muoversi meglio nelle difficoltà, spiegarle agli uomini, pronti come lui al sacrificio della disciplina, perché consci del suo significato vero, del ruolo da essa svolto per la salvezza del gruppo e per il raggiungimento degli obiettivi;
- studio, cultura, ricerca, addestramento alla comunicazione sono qualità che devono essere accresciute e migliorate, sono momento di approfondimento senza il quale il ruolo di comando rimane privo della necessaria efficacia e presa e unico modo per accendere negli uomini la fiducia e l'immaginazione. Sono doti essenziali che possono essere acquisite con lo studio, con il costante miglioramento teso soprattutto a travasare quanto conosciuto agli altri, senza miglioramento non esiste crescita, non esiste futuro, il desiderio di perfezionarsi e di non fermarsi su ciò che si è raggiunto deve rappresentare un assoluto imperativo per il Comandante, senza il quale la sua funzione si svuota;
- da ultimo è necessario che un buon Capo sia al di sopra delle parti, onesto intellettualmente e non solo, egli deve giudicare in maniera imparziale, equilibrata guidato da forte senso di giustizia; se così non fosse il gruppo da lui comandato si sfalderebbe e perderebbe di spirito di corpo; in fondo come potrebbe dare l'esempio se non applicasse tutto quanto appena detto e l'esempio rimane comunque sempre la molla più grande che riesce a trascinare chiunque, unitamente alla volontà di puntare al miglioramento dei collaboratori.

Quando si parla di qualità umane - virtù, doti e pregi propri dell'uomo e della sua educazione e modificabili solo parzialmente e a costi elevati per l'individuo - si devono considerare alcune caratteristiche importanti quali ad esempio l'ascendente sugli altri e la capacità di rendere coeso un gruppo mettendo gli altri davanti a sé, l'intelligenza emotiva ovvero sapersi rapportare con gli altri in maniera tale che nessuno riesca a dire di no e soprattutto con un fascino, influenza e capacità di gestire i conflitti tali da non indurre resistenze negli altri, ma accettazione e ricezione di positività e fiducia nel futuro. Tali qualità, riconoscibili in quanto proprie della capacità di socializzare, comportano la consapevolezza dei propri sentimenti e la abilità di indurre negli altri risposte desiderabili e positive.

Vi sono poi qualità che non è facile definire come l'istinto, inteso come capacità di prendere la giusta decisione in assenza di informazioni complete, la lealtà verso se stesso e l'organizzazione, il senso di responsabilità, di affrontare il rischio, la risolutezza nelle decisioni, la capacità di ideazione, la volontà di perseguire gli obiettivi, l'integrità, la fiducia in se stessi, autocontrollo unitamente a impegno, spirito di iniziativa e motivazione. Tali qualità riguardano la facoltà di essere consapevoli di sé, dei propri stati interiori, delle proprie risorse e intuizioni e le tendenze emotive che guidano nel raggiungimento degli obiettivi.

Tutto quanto appena detto si potrebbe sintetizzare nelle cinque qualità che Sun Tzu indicava come primario bagaglio di un Capo ovvero saggezza, affidabilità, comprensione degli altri, coraggio e severità.

Tutte queste qualità o doti individuali devono poi essere applicate nell'ambiente più severo: in mare a bordo di un'unità della marina Militare.

E' chiaro che il Comandante si trova ad operare con un ruolo ben definito all'interno di organizzazioni stabilizzate, ma in condizioni spesso difficili perché influenzate da limiti sui

quali può intervenire con difficoltà. Quello che dirò, di seguito, vuole rappresentare semplicemente una iniezione di fiducia nei più giovani volta a non far perdere le speranze, a trovare comunque la soluzione a problemi apparentemente insormontabili.

Il primo punto che desidero sottolineare è che, non appena assunto il comando, il nuovo Comandante deve chiarire ai propri uomini i valori a cui ci si deve attenere, quale sia la missione da perseguire e il ruolo posseduto dall'organizzazione da lui comandata nell'ambito della Marina Militare. In sostanza le regole, che cosa si deve fare e perché e cosa si aspetta la Marina dal gruppo.

Questi punti devono essere ben chiari a tutti, perché ciò rappresenterà sempre un aiuto nel situazioni difficili o di dubbio, perché rende importante ciò che viene svolto e soprattutto perché si fa risaltare la dignità degli individui che non si sentono più dei numeri, ma dei protagonisti. Se ciò non viene fatto non si saranno costruite le fondamenta che terranno unita l'organizzazione e quindi basterà poco a metterla in difficoltà.

I gruppi, siano essi organizzazioni ben strutturate o di tipo informale funzionano quasi tutti allo stesso modo.

In particolare vi è un legame che tiene unite le persone, una coesione di tipo **affettivo** spesso derivante dalla condivisione di esperienze e conoscenze, dalla particolarità (difficoltà del lavoro), dall'appartenenza ad un gruppo elitario. In questo campo il Comandante ha mano libera e ha il dovere di tenere sempre molto alto il legame interno alla sua organizzazione. I termini militari si definisce cameratismo tale legame, ma potremmo dire che esso si basa certamente sul rispetto, la stima e l'amicizia. Insomma tanto più all'interno del gruppo nascono legami affettivi tanto più si lavora bene insieme, si è soddisfatti, si è corretti e soprattutto si è pronti a donare e ciò diventa essenziale o fondamentale in guerra.

Certamente tutto ciò implica che al centro del gruppo non vi siano le individualità, ma gli interessi della collettività e vadano quindi bloccati sul nascere tutti quei comportamenti non in linea con le aspettative della comunità e influenzate da meschini interessi personali o furbizie di vario genere.

La seconda relazione è quella sociale ovvero la considerazione per il proprio ruolo all'interno del gruppo. E' fondamentale in tale contesto la dignità dell'individuo e la sua valorizzazione per le qualità che sa esprimere. E' quindi fondamentale che un comandante stimoli sempre la crescita del legame sociale esprimendo il suo compiacimento nei confronti di chi merita e un deciso e fermo atteggiamento verso colui che non si attiene alle regole del gruppo. Ciò deve esser fatto facendo attenzione a non intaccare l'individualità, la dignità, ma solamente colpendo il comportamento. La persona va salvaguardata, ma il l'eventuale comportamento non adeguato va condannato. Alcuni autori ritengono sia molto efficace che un comandante ricerchi il comportamento positivo e dimostri in maniera ben visibile la sua soddisfazione. Sicuramente il premio rappresenta un grande valore, ma è fondamentale secondo me correggere qualsiasi atteggiamento al di fuori delle consuetudini e ciò va fatto subito, nell'imminenza della mancanza.

Il terzo vincolo è rappresentato dall'efficacia bellica dell'unità navale assegnata. Sembra forse fuori moda, ma la frase dell'Ammiraglio Makarov "Ricordati della guerra" deve rappresentare il punto di riferimento costante nella preparazione dello strumento assegnato ad un comandante.

Che cosa ciò significhi è presto detto. L'efficienza, l'economicità e l'efficacia, tre termini, spesso citati dagli esperti di management, devono esser riferiti sempre alla situazione estrema. Non si può e non si deve addestrare il personale per situazioni blande, ma per quelle dure. Se non si punta realmente al meglio, i risultati sul campo vedranno lo sfaldarsi dell'organizzazione comandata. Guai quindi al comandante che dovesse mancare di attenzione a questi punti, creerebbe le premesse per il fallimento.

Il quarto e ultimo legame attiene alla ricompensa per i propri uomini. La discrezionalità del Comandante in questo campo è minima, ma nella storia tutto ciò si è verificato costantemente. E' pertanto indispensabile che il Comandante sappia ricompensare i propri uomini, attraverso la stima, la considerazione, l'attenzione ai loro bisogni ed esigenze, la possibilità di assegnare loro periodi formativi che li possano far crescere ecc. Soprattutto ritengo indispensabile una seria e attenta cura della gestione del personale, soprattutto tutto ciò che riguarda le note caratteristiche dove meglio si può esprimere il proprio livello di soddisfazione. Spesso la scarsa attenzione con cui vengono fatte queste pratiche, solo apparentemente burocratiche, mette in risalto l'incapacità e lo scarso interesse per i propri uomini e indirettamente per la professione.

Se tutti fossimo più responsabili anche i gestori del personale avrebbero più elementi per premiare o non premiare il personale dell'organizzazione.

Dottrina Marittima Nazionale, Istituto di Studi Militari Marittimi, Italia	The naval Officer Guide, Accademia Navale Annapolis, USA	Sun Tsu, Arte della Guerra, Cina
<p><b>Spirito di servizio</b> <i>Dedizione e resistenza fisica</i></p> <p><b>Obbedienza e rispetto</b> <i>Condivisione, imparzialità e lealtà</i></p> <p><b>Patria e onore</b> <i>Fratellanza e spirito di corpo</i></p> <p><b>Autorevolezza e integrità</b> <i>Legittimazione, conoscenza e ascendente</i></p> <p><b>Giudizio e decisione</b> <i>Buon senso, istinto e coraggio</i></p> <p><b>Responsabilità</b> <i>Coscienza, onestà, equilibrio e pianificazione</i></p> <p><b>Consapevolezza di sé</b> <i>Umiltà, lucidità e fiducia di sé</i></p> <p><b>Padronanza di sé</b> <i>Autocontrollo, adattabilità e innovazione</i></p> <p><b>Motivazione</b> <i>Impegno, iniziativa, ottimismo ed esempio</i></p> <p><b>Empatia</b> <i>Comprensione, consapevolezza politica e guida</i></p> <p><b>Abilità sociali</b> <i>Influenza, comunicazione, leadership, coesione, gestione del conflitto e cura del personale</i></p>	<p><b>Conoscenza</b></p> <p><b>Maturità</b></p> <p><b>Volontà</b></p> <p><b>Serenità</b></p> <p><b>Flessibilità</b></p> <p><b>Resistenza</b></p> <p><b>Comprensione</b></p> <p><b>Forza</b></p> <p><b>Atteggiamento positivo</b></p> <p><b>Coraggio</b></p> <p><b>Integrità</b></p> <p><b>Lealtà</b></p> <p><b>Obbedienza</b></p> <p><b>Disciplina</b></p> <p><b>Capacità decisionale</b></p> <p><b>Iniziativa</b></p> <p><b>Comportamento personale</b></p> <p><b>Giustizia</b></p> <p><b>Capacità comunicativa</b></p>	<p><b><u>Principi positivi</u></b></p> <p><b>Saggezza</b> <i>Visione</i></p> <p><b>Affidabilità</b> <i>Fiducia</i></p> <p><b>Comprensione</b> <i>Forza e sicurezza interiori</i></p> <p><b>Coraggio</b> <i>In anticipo e cambiamento</i></p> <p><b>Severità</b> <i>Regole</i></p> <p><b><u>Principi negativi</u></b></p> <p><b>Temerarietà cieca</b> <i>conduce alla morte</i></p> <p><b>Codardia</b> <i>conduce alla cattura</i></p> <p><b>Temperamento irascibile</b> <i>rende impaziente davanti alle provocazioni</i></p> <p><b>Senso eccessivo dell'onore</b> <i>rende incapace di rassegnarsi alle umiliazioni</i></p> <p><b>Sentimento troppo compassionevole</b> <i>rende sempre preoccupati ed ansiosi</i></p>

Oltre a quanto appena detto è bene ricorrere alla saggezza cinese e ben si può usare la definizione del capo tramandataci da Lao Tsu nel VI secolo avanti Cristo. Egli riteneva infatti che se: "Il capo

non è bravo lo si disprezza, se è bravo lo si riverisce, ma il vero leader è quello che ti fa fare quello che vuole (e come vuole lui) lasciandoti

con l'idea che sei tu che lo volevi fare e che lo volevi fare esattamente così.”

I principi che abbiamo sopra indicato rappresentano una guida su come dovrebbero essere le doti di un leader e quali siano gli sforzi da lui messi in atto per raggiungere gli obiettivi.

Oggi però il mondo è cambiato. Anche a bordo delle navi l'ingresso delle donne ha modificato

alcuni parametri di riferimento. Questo non significa che il leader non debba essere coraggioso, onesto, ecc. ma che il suo stile di leadership debba rispondere a nuovi stimoli. Diverso è il modo in cui la leadership va applicata al ruolo.

Concezione tradizionale della leadership	Nuova visione della leadership
l'agire del leader è ego riferito ed egocentrico	l'agire del leader è altruistico
il gruppo è al servizio del leader	il leader è al servizio del gruppo
c'è solo un leader in cima alla piramide	la leadership è diffusa
la leadership si basa sull'individuo	la leadership si basa su un gruppo con una o più persone che fanno il primo passo
la leadership si basa sul comando	si basa sulla cooperazione
è innata (o non esiste)	si acquisisce con l'impegno e l'esperienza
è eterna	è temporanea, si acquisisce e si perde
il leader è un individuo eccezionale	il leader è il membro di un gruppo
il leader usa la forza	il leader ricerca il consenso
il leader punta sul carisma	punta su idee, valori, emozioni, storie che motivano d'agire
ragiona al singolare	ragiona al plurale ( noi)
guida con la ragione	guida con la comprensione, la collaborazione e l'empatia
è superbo	e umile
comanda in solitaria	è ancorato al gruppo
alla base del concetto di leadership c'è un sostantivo il leader	alla base del concetto di leadership c'è un verbo: tu lead ovvero guidare, fare il primo passo, dare l'esempio

La tabella è tratta da Gianluca Giansante, *Leadership, teorie, tecniche, buone pratiche e falsi miti*, Carrocci Ed., Roma, 2023, pag. 163

Oggi essere leader impone comportamenti altruistici ed empatici, di vicinanza con il gruppo che deve essere guidato. Umiltà ed esempio sono essenziali per la riuscita con successo del proprio ruolo dirigenziale.

Tutto questo è sempre stato ben compreso nel mondo marittimo, grazie alle condizioni di vita a cui i marinai sono soggetti, ma se prima alcune regole potevano essere meno evidenti, oggi questo non è più così. .

È evidente che cercare di diventare ciò che abbiamo indicato è impresa difficile e dai costi elevati. A ciò va aggiunto che è necessario esserci portati, in quanto molti individui preferiscono non avere responsabilità.

Ecco che nel concludere queste riflessioni sul tema "etica e l'arte del comando", si puntualizza che il nostro compito è di puntare al raggiungimento del meglio, l'ottenimento di comportamenti il più possibile in linea con quanto si è dibattuto.

E se i più non sanno come regolarsi, allora una serie di principi guida possono aiutare nel compito di migliorarsi e uniformarsi alla figura, virtuale di Comandante perfetto. Essi rappresentano (come i principi della guerra) un fine a cui tendere, un ausilio e un luogo in cui si concentra la realtà delle cose, ma vanno chiaramente interpretati con molto buon senso.

La sintesi grafica di quanto è stato esposto finora può diventare un promemoria da tenere nel proprio taschino per farvi riferimento nei momenti difficili della vita di Comandanti, così diversa e così esaltante. Essa divisa in tre parti mette in risalto una serie di principi appartenenti a diverse culture. Le successive raccomandazioni al coinvolgimento e a una maggiore empatia dirigenziale completano il quadro indicato.

Ogni Comandante deve quindi esprimere etica e arte, la prima si può insegnare e rientra in quello che abbiamo trattato come prerogative del comando navale e valori di riferimento dell'organizzazione.

Compito della Marina è quindi insegnare e far rispettare tali valori. La qualità dell'uomo e il suo desiderio di essere professionista serio ovvero di migliorarsi sempre sono invece arte ed è necessario che l'organizzazione ne tenga in maggior conto, se vuole attere il meglio dai suoi uomini. È quindi solo attraverso un'un'analisi psico-sociologica efficace anteriormente all'ingresso in Marina (le famose prove psico-attitudinali) e un attento controllo del comportamento in Accademia (che premi le qualità umane e il senso di responsabilità e l'iniziativa più di quelle scolastiche) che si può scegliere bene il futuro Comandante. L'organizzazione deve poter accettare al suo interno solamente uomini in possesso dell'arte del comando perché il successo dell'uomo nel suo condurre altri uomini o nell'ottenimento degli obiettivi prefissati dipende al 65% dalle qualità dell'uomo, dal suo essere Capo in maniera totale ovvero dalle sue capacità personali ed emotive.

Se esse non vengono curate avremo tanti ottimi burocrati, ma quando la guerra viene servono i Capi con la C maiuscola. Guai se dovessimo essere impreparati.

Roberto Domini

Roberto Domini è nato a Padova ed è Ufficiale Ammiraglio della riserva. Ha frequentato l'Accademia Navale dal 1976 al 1980, conseguendovi la laurea in Scienze Marittime e Navali conferita dall'università di Pisa. Ha quindi percorso l'intera carriera da Ufficiale di Stato Maggiore della Marina Militare nella specializzazione di direttore del tiro. Ha comandato nave Mogano, il contingente italiano in Sinai e le basi navali di Venezia e Augusta. Ha frequentato il Naval Staff College della Royal Navy a Greenwich a Londra ed è stato Addetto per la Difesa presso l'Ambasciata Italiana di Zagabria. Ha insegnato a lungo strategia marittima e storia navale all'Istituto di Guerra Marittima di Livorno e all'Istituto di Studi Militari Marittimi di Venezia. E' membro della Società Italiana di Storia Militare, dell'associazione Italiana di Cultura Classica ed è docente dell'Università I. Pinto di Vittorio Veneto. Presiede il Circolo Fratelli Bonaldi, Centro Studi di Geopolitica e Strategia Marittima ed è Vice Presidente del Limes Club Città della Vittoria. È consulente del C° di S.M. della Marina. È socio fondatore del CeSMar.

#### CENTRO STUDI DI GEOPOLITICA E STRATEGIA MARITTIMA

«Commento CeSMar»

A cura di: Roberto DOMINI. I contributi sono diretta responsabilità degli autori e ne rispecchiano le idee personali.

Le foto presenti in questa newsletter sono state di massima prese dal web, citandone sempre la fonte. Se qualcuno dovesse ritenere necessario rimuoverle o modificarne gli autori, può contattarci sul sito [cesmar.it](http://cesmar.it) e sarà prontamente accontentato.

La riproduzione, totale o parziale, è autorizzata a condizione di citare la fonte.