

Maestri del Comando navale

Un'indagine sulla leadership navale

REDAZIONE

(TEMPO DI LETTURA: 15 MINUTI)

MAESTRI DEL COMANDO NR. 001 – marzo 2026

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 sempre la fonte. Se qualcuno dovesse ritenere necessario rimuoverle o modificarne gli autori, può contattarci sul sito cesmar.it e sarà prontamente accontentato. La riproduzione, totale o parziale, è autorizzata a condizione di citare la fonte.



Credit: Genspark per CESMAR

I Signori del Mare

Leadership e virtù nell'eterno confronto con il mare

Introduzione

Quasi per divertimento abbiamo pubblicato delle sintetiche biografie di due ammiragli del passato che ci avevano colpito per qualità e fortuna in battaglia. Il successo riscontrato è stato incredibile e ci è stato chiesto di fare qualcosa di più. Ecco quindi il tentativo di raccontare gli uomini di mare da una prospettiva nuova che cercheremo di spiegare di seguito.

Il mare non perdona. Non perdona la superbia, non perdona l'impreparazione, non perdona la paura. Chi ha scelto di servire su di esso — come esploratore, come ammiraglio, come comandante di uomini e navi — ha dovuto fare i conti con questa verità elementare fin dal primo momento in cui ha messo piede su un ponte. È questa la premessa fondamentale ogniqualvolta si voglia indagare sugli uomini che hanno plasmato la storia navale non attraverso la lente della cronaca militare, ma attraverso quella, più rivelatrice, del carattere.

Dalle acque del Mediterraneo seicentesco dove Robert Blake trasformò la marina inglese in uno strumento di potenza nazionale, fino al Pacifico del ventesimo secolo dove Chester Nimitz e Raymond Spruance combatterono le battaglie decisive della Seconda Guerra Mondiale, abbiamo la presunzione di raccontare la storia del comando in mare nell'età moderna e contemporanea.

Ci piace ricordare Michiel de Ruyter, figlio di un bottaio divenuto il più grande ammiraglio del suo secolo; di Orazio Nelson, che trasformò la propria morte a Trafalgar in un'ultima vittoria definitiva sull'armata di Napoleone; di Togo Heihachiro, che annientò la flotta zarista di Zinovy Rozhdestvensky nella stretto di Tsushima con una precisione quasi geometrica; di Andrew Cunningham, che a Creta perse tre incrociatori e sei cacciatorpediniere per non abbandonare i soldati sulla riva; di Karl Dönitz, che rivoluzionò la guerra sottomarina portando il Terzo Reich sull'orlo della vittoria nell'Atlantico prima che le forze alleate rovesciassero le sorti del conflitto. Racconta, in definitiva, di ciò che significa guidare degli uomini nell'ambiente più ostile che esista.

Parlare dei grandi comandanti in mare non è soltanto un'epopea di storia navale. È, prima di tutto, una riflessione sulla natura della leadership umana. Il mare è stato scelto come teatro di questa indagine perché nessun altro ambiente concentra con uguale intensità le tensioni proprie del comando: l'isolamento, la dipendenza dalla tecnologia disponibile, la necessità di prendere decisioni irreversibili in condizioni di informazione incompleta, la responsabilità totale per la vita degli uomini affidati alle proprie cure.

Chi comanda in mare non può rimandare, non può delegare verso l'alto, non può nascondersi dietro le procedure. Il mare — con la sua indifferenza, con i suoi capricci, con la sua capacità di trasformare in un'ora una situazione favorevole in catastrofe — è il più impietoso dei giudici.

Una storia attraverso i secoli moderni

Tratteremo di ammiragli e comandanti protagonisti attraversano circa quattro secoli di storia navale, dall'età della vela alla guerra sottomarina nucleare. Li separano oceani di tempo, differenze linguistiche, religiose, tecnologiche, culturali.

George Brydges Rodney combatté con vascelli di linea a vele quadre nei Caraibi del diciottesimo secolo; Arleigh Burke inseguì i cacciatorpediniere giapponesi nel buio della notte tra le isole del Pacifico con il radar come occhio e la velocità come arma. John Paul Jones portò la guerra navale americana alle coste della Gran Bretagna con audacia senza precedenti; Isoroku Yamamoto pianificò l'attacco a Pearl Harbor con un'architettura strategica di grandissima raffinatezza, salvo poi vedere i propri calcoli sovvertiti da fattori che lui stesso aveva previsto come potenzialmente fatali.

Eppure, a una lettura attenta, ciò che unisce questi uomini appare più sostanziale di ciò che li divide.

John Arbuthnot Fisher, che trasformò la Royal Navy nell'era della Dreadnought imponendo ai suoi sottoposti ritmi di innovazione che molti trovavano insopportabili, e Stepan Makarov, che cercò di scuotere la marina zarista dalla sua letargia istituzionale con uguale impazienza, condivisero una diagnosi comune: che l'organizzazione militare tende per natura all'inerzia, e che l'inerzia in guerra è letale. Che li separassero nazionalità, lingua e quasi un'intera generazione non modificava la sostanza del problema che entrambi cercarono di affrontare.

Ciò che cambia, attraverso i secoli, è la tecnologia. Le navi di linea di Maarten Tromp cedono il posto alle fregate a vapore di Wilhelm von Tegethoff, che cedono il posto alle corazzate di Reinhard Scheer e John Jellicoe nello scontro titanico dello Jutland, che cedono il posto alle portaerei di William Halsey e alle flotte sommergibili di Dönitz. Ciò che non cambia è l'uomo. Non cambia la necessità di coraggio fisico e morale, la tensione tra obbedienza e iniziativa, il peso della responsabilità per le vite altrui, la solitudine inevitabile del comando. Non cambiano i vizi — la superbia, l'arroganza, l'irresponsabilità — né le virtù: la dedizione, l'integrità, la capacità di ispirare e guidare.

È proprio per questa ragione che questa collana di semplici analisi ha scelto di non limitarsi alla narrazione degli eventi, ma di applicare a ciascun protagonista un sistema coerente di principi valutativi che spaziano dallo spirito di servizio alla padronanza di sé, dall'empatia alle abilità sociali, dalla responsabilità all'innovazione.

Non si tratta di un esercizio anacronistico — giudicare gli uomini del passato con i criteri del presente — ma di un tentativo di identificare le costanti antropologiche del comando efficace, quelle qualità che sembrano necessarie, o almeno utili, in qualsiasi epoca e in qualsiasi contesto tecnologico. I risultati, come il lettore scoprirà, sono talvolta sorprendenti.

I principi del comando

Il filo conduttore di questa analisi è costituito da undici grandi categorie di qualità, articolate ciascuna in componenti più specifiche. Queste categorie non sono state elaborate in astratto, ma derivano dall'osservazione comparata delle biografie dei protagonisti: sono emerse, per così dire, dalla materia stessa della storia navale.

Lo spirito di servizio e la dedizione — la disponibilità a sacrificare il proprio interesse personale per una causa più grande — costituiscono la base su cui si regge ogni forma autentica di comando. È questo che distingue Michiel de Ruyter, che rifiutò ripetutamente offerte lucrative dalla Francia di Luigi XIV per rimanere al servizio della sua piccola Repubblica, dai tanti ammiragli della storia che il mare lo servirono per ricavarne gloria o ricchezza. È questo che permise ad Andrew Cunningham di perdere volontariamente gran parte della sua flotta a Creta pur di non violare il principio — fondante per lui e per la marina britannica — che la forza navale non abbandona mai i soldati di terra sotto fuoco nemico.

L'obbedienza e il rispetto — che comprendono la condivisione, l'imparzialità e la lealtà — definiscono la qualità del rapporto tra un comandante e le sue strutture istituzionali, i suoi superiori, i suoi pari e i suoi subordinati.

La storia navale è percorsa da una tensione costante tra obbedienza e iniziativa: il comandante che esegue meccanicamente gli ordini senza adattarli alla realtà del campo rischia il disastro tanto quanto quello che ignora la catena di comando per seguire i propri impulsi. John Jellicoe allo Jutland e William Halsey nel Golfo di Leyte incarnano quasi agli antipodi questa tensione: il primo così prudente da essere accusato di non aver distrutto la flotta tedesca quando era a portata; il secondo così aggressivo da lasciare sguarnito un varco cruciale nel tentativo di inseguire le portaerei nemiche.

Il giudizio e la decisione — che comprendono il buon senso, l'istinto e il coraggio — sono le qualità che si misurano nei momenti critici. La storia navale è fatta di decisioni prese in frazioni di secondo, con informazioni incomplete, sotto pressione fisica e psicologica estrema. Raymond Spruance a Midway intuì in un istante che le portaerei giapponesi erano vulnerabili e lanciò l'attacco in condizioni di rischio elevato, non perché avesse la certezza del successo, ma perché la logica della situazione richiedeva di agire. Questa capacità di leggere il momento — di distinguere l'azzardo dall'opportunità irripetibile — è uno dei tratti più ricorrenti dei grandi comandanti navali.

La responsabilità — declinata nelle dimensioni della coscienza, dell'onestà, dell'equilibrio e della pianificazione — è forse la qualità che meglio distingue il grande comandante da quello semplicemente capace. Alfred von Tirpitz costruì la *Hochseeflotte* con una visione strategica di grande coerenza e con una capacità di pianificazione a lungo termine raramente eguagliata nella storia navale moderna; ma la sua incapacità di adattare quella visione alle realtà politiche e militari che mutavano attorno a lui ne fece alla fine un grande architetto di uno strumento che non riuscì a usare nel modo in cui aveva immaginato.

Massimiliano von Spee offre, per contrasto, un esempio di responsabilità nella dimensione più immediata: alla Falkland, sapendo che la sua squadra era intrappolata senza via di scampo, non esitò ad assumere su di sé il peso di un combattimento che sapeva di non poter vincere.

La consapevolezza di sé — umiltà, lucidità e fiducia in sé stessi in equilibrio reciproco — è forse la più rara e la più necessaria delle qualità di un comandante. Raymond Spruance, il «*guerriero silenzioso*» che guidò le operazioni navali americane nelle battaglie decisive del Pacifico, incarnò questo equilibrio in modo quasi esemplare: abbastanza sicuro di sé da prendere decisioni coraggiose, abbastanza umile da circondarsi di collaboratori competenti e da ascoltarli.

Pierre André de Suffren de Saint Tropez rappresenta il polo opposto: genio tattico di prima grandezza, capace di risultati in India che stupirono l'Europa intera, ma così incapace di gestire le relazioni con i suoi subordinati da combattere alcune delle sue battaglie più importanti quasi da solo, senza che gli ammiragli sotto il suo comando partecipassero all'azione con la necessaria determinazione.

La padronanza di sé — autocontrollo, adattabilità e innovazione — definisce la capacità di un comandante di governare se stesso prima ancora di governare gli altri. Karl Dönitz, con le sue tattiche del «branco di lupi» che sfruttavano le potenzialità degli U-Boot in un modo rivoluzionario, e John Paul Jones, che inventò un modello di guerra corsara oceanica che anticipava di secoli certi approcci della guerra asimmetrica contemporanea, rappresentano entrambi — in contesti morali radicalmente diversi — questa capacità di vedere possibilità dove gli altri vedevano solo limitazioni.

La motivazione, l'empatia e le abilità sociali chiudono il quadro con le dimensioni più concretamente umane del comando. John Jervis, Conte di St Vincent, costruì la sua autorità sulla disciplina ferrea e sulla competenza tecnica incontestabile; Orazio Nelson, che di quella disciplina fu a lungo un prodotto, la trasformò in qualcosa di più sottile e più potente: la capacità di fare in modo che i suoi capitani capissero non solo cosa fare, ma perché, al punto che il suo piano per Trafalgar fu compreso e eseguito senza che ci fosse tempo per comunicarlo nel dettaglio. Arleigh Burke, decenni dopo, avrebbe costruito il suo leggendario *Little Beaver Squadron* sullo stesso principio: la coesione come prodotto non della paura, ma della fiducia reciproca e di una comprensione condivisa degli obiettivi.

Una galleria di grandezze e limiti

Sarebbe errato e fuorviante presentare i protagonisti di questa analisi come eroi senza macchia. La storia navale, come ogni storia umana, è una storia di contraddizioni. Karl Dönitz servì lealmente un regime genocida e diede ordini che violavano il diritto internazionale.

Alfred von Tirpitz costruì uno strumento militare che contribuì a portare l'Europa in guerra nel 1914. Zinovy Rozhestvensky guidò la più clamorosa disfatta navale del ventesimo secolo dopo aver attraversato tre oceani con una flotta mal equipaggiata e peggio addestrata, frutto di anni di negligenza istituzionale che lui stesso aveva denunciato senza essere ascoltato. David Farragut combatté per l'Unione in una guerra in cui la questione morale centrale — la schiavitù — era inestricabilmente intrecciata con la questione strategica.

Questi limiti — morali, caratteriali, storici — non vengono nascosti in questa analisi. Anzi, la ricerca storica dei contesti in cui i fatti sono avvenuti, fa parte integrante dello studio del carattere dei protagonisti.

La leadership navale non è mai stata una questione di virtù assoluta: è sempre stata un intreccio di qualità e difetti, di grandezze e miserie, di scelte coraggiose e di compromessi indifendibili. Comprendere questo intreccio è indispensabile per trarre dall'analisi storica lezioni applicabili al presente.

Il mare come specchio

C'è una dimensione metaforica nel mare che attraversa tutta la storia della letteratura e del pensiero occidentale. Il mare come simbolo dell'ignoto, dell'avventura, della libertà; ma anche come simbolo del pericolo, della perdita, dell'incontrollabile. Per i protagonisti di questa analisi, il mare non è una metafora: è la loro realtà quotidiana, il luogo in cui sono vissuti e spesso sono morti, l'ambiente che li definiva e li giudicava.

Eppure, a guardare bene, il mare è anche uno specchio. Uno specchio che rivela, senza pietà, la sostanza di chi vi naviga. Non ci si può nascondere in mare: le tempeste non rispettano i titoli nobiliari né i riconoscimenti politici. Il comandante che non sa navigare, o che non sa guidare i propri uomini, viene smascherato prima o poi dall'oceano. Quello che sa farlo, anche se privo di

ogni formazione formale — come de Ruyter, figlio di un bottaio, o John Paul Jones, avventuriero scozzese che divenne il padre della marina americana — emerge e afferma la propria grandezza.

È per questo che la storia navale è così ricca di lezioni sulla leadership in generale. Le qualità che rendono grande un comandante in mare — la lucidità nel valutare la situazione, il coraggio di decidere, la capacità di motivare gli uomini nelle condizioni più avverse, l'integrità nell'esercizio del potere, la cura concreta per il benessere dei propri uomini — sono le stesse qualità che rendono grande un comandante in qualsiasi altro contesto. Il mare, semplicemente, le mette alla prova in modo più diretto e più immediato di quasi qualsiasi altro ambiente.

Questa serie di brevi racconti rappresenta un invito a guardare in questo specchio. Non per cercare modelli perfetti da imitare meccanicamente — la storia non funziona così — ma per identificare le costanti antropologiche del comando, quelle che sembrano resistere al cambiamento tecnologico e al mutare dei contesti culturali. E per fare i conti, con onestà intellettuale, con i limiti che accompagnano quasi invariabilmente le grandezze: perché capire come i grandi comandanti del mare abbiano fallito è importante almeno quanto capire come abbiano avuto successo.

Una nota metodologica

Le biografie raccontate sono state elaborate seguendo un approccio sistematico: dopo una ricostruzione storica degli eventi principali della vita di ciascun personaggio, si procede all'analisi delle sue qualità secondo gli undici principi descritti in precedenza. Questo approccio consente confronti significativi tra epoche diverse e figure diverse, pur rispettando la specificità di ciascun contesto storico.

Le fonti utilizzate spaziano dalle memorie e dai diari dei protagonisti stessi alle biografie moderne, dagli archivi navali alle ricostruzioni degli storici militari contemporanei. Il lettore si troverà catapultato in epoche lontane di fronte ai ritratti di uomini che vissero in epoche diverse, parlarono lingue diverse, servirono nazioni diverse e talvolta si combatterono a vicenda. Ciò che li unisce — e che giustifica la loro raccolta in un'unica analisi — è la stessa vocazione: il mare, e il comando in mare. Pur mantenendo una struttura lineare e scorrevole come quella di un romanzo, non abbiamo rinunciato alla profondità: i riferimenti bibliografici a fine capitolo ne attestano il valore documentale, mentre l'intelligenza artificiale ci ha permesso di tradurre la complessità dei personaggi in ritratti visivi estremamente accurati.

Un'ultima avvertenza: questa prima serie di ritratti sarà seguita da analisi dedicate ai grandi comandanti navali della storia. Racconteremo dei grandi navigatori della storia per poi passare ai marinai italiani, dalla Serenissima Repubblica di Venezia fino alla Regia Marina. La scelta di separare gli approfondimenti e le tradizioni non riflette un giudizio di valore, ma il riconoscimento che la tradizione navale italiana merita, per la sua specificità e la sua ricchezza, uno spazio tutto suo. Inizieremo quindi con le marine straniere — britanniche, olandesi, francesi, americane, tedesche, russe, giapponesi, austro-ungariche — nel periodo che va dal diciassettesimo secolo al ventesimo. Che la lettura sia utile e stimolante quanto lo è stata la navigazione per i protagonisti di queste pagine.