

John Arbuthnot Fisher

Il rivoluzionario che trasformò la Royal Navy

REDAZIONE

(TEMPO DI LETTURA: 15 MINUTI)

MAESTRI DEL COMANDO NR. 004 – 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

Introduzione

John Arbuthnot Fisher, noto nella Royal Navy come "Jackie" o "Jack", rappresenta una delle figure più influenti e controverse della storia navale britannica, essendo stato l'architetto della più radicale trasformazione della Royal Navy tra il XIX e il XX secolo. Nato il 25 gennaio 1841 a Ceylon (oggi Sri Lanka), da una famiglia di modeste origini, Fisher visse un'epoca di tumultuose trasformazioni tecnologiche e geopolitiche che vide la Gran Bretagna passare

dall'egemonia vittoriana alla competizione globale con potenze emergenti come la Germania imperiale.

Il periodo storico in cui operò con maggiore intensità fu quello che va dal 1904 al 1910, quando ricoprì la carica di First Sea Lord, e poi nuovamente nel 1914-1915 sotto Winston Churchill.

Questi anni coincisero con la corsa agli armamenti navali anglo-tedesca, l'emergere della guerra sottomarina, lo sviluppo della propulsione a turbina e del passaggio dal carbone al petrolio, e la rinegoziazione degli equilibri di potenza europei. Gli avvenimenti che lo riguardano direttamente includono la progettazione e costruzione della HMS Dreadnought, che rivoluzionò la guerra navale mondiale; l'introduzione degli incrociatori da battaglia; la riforma del sistema di addestramento degli ufficiali; la creazione del *Nucleus Crew System*¹; lo smantellamento di centinaia di navi obsolete; la riconfigurazione strategica della flotta da una disposizione globale a una concentrazione europea; e infine la breve ma tumultuosa seconda carica di First Sea Lord durante i primi mesi della Prima Guerra Mondiale, culminata nella campagna di Gallipoli e nelle sue dimissioni.

La sua figura incarna il paradosso del riformatore visionario capace di trasformare un'istituzione conservatrice attraverso l'energia carismatica e la volontà intransigente, ma anche di dividere profondamente la marina che serviva, creando fazioni ostili che si confrontarono per decenni.

Cenni biografici

La carriera di Fisher fu segnata da una serie di imprese che ne hanno evidenziato le eccezionali capacità di comando, innovazione e gestione del cambiamento. La prima fase cruciale iniziò nel 1899 quando assunse il comando della *Mediterranean Fleet*, la più prestigiosa formazione navale britannica.

Qui introdusse immediatamente cambiamenti rivoluzionari: abolì la tradizionale cerimonia di accoglienza dei Comandanti, che poteva durare settimane, sostituendola con una singola riunione collettiva per poter iniziare subito il lavoro. Instaurò esercitazioni di tiro a lunga distanza, spingendo il raggio d'azione fino a 6.000 yard, drasticamente riducendo il tasso di successo ma rendendo l'addestramento realistico per le condizioni di guerra moderne. Organizzò manovre strategiche complesse e istituì una serie di conferenze per gli ufficiali che anticipavano la partecipazione ai corsi presso i *war college*. Attraverso una serie di corse ad alta velocità, trasformò una flotta che procedeva a 12 nodi con frequenti guasti in una forza capace di 15 nodi senza problemi meccanici. Queste innovazioni crearono attorno a lui un gruppo di ufficiali più giovani entusiasti delle sue idee, che divennero noti come la "*Fishpond*" (Vasca dei Pesci), la rete di fedeli che avrebbe supportato le sue successive riforme.

Nel 1902, Fisher tornò a Londra come *Second Sea Lord*, dove affrontò il cosiddetto "*Engineer Question*", il problema della separazione tra ufficiali di linea e ingegneri navali. Introdusse un nuovo sistema di formazione che prevedeva studi di nuove tecnologie come motori a vapore, radio e tiro a lunga distanza per tutti gli ufficiali, e creò una traccia di promozione separata ma equivalente per gli ufficiali ingegneri, permettendo loro di raggiungere alti gradi.

Questa riforma, sebbene incontrasse resistenze da parte degli ufficiali di stato maggiore, modernizzò la struttura gerarchica della marina. Nel 1904, divenne *First Sea Lord* con l'incarico specifico di ridurre i costi di bilancio e aumentando simultaneamente la letalità della flotta. Affrontò questa sfida con un approccio sistematico che comprendeva quattro elementi fondamentali: la revisione della strategia, l'eliminazione delle navi obsolete, la riorganizzazione delle flotte, e la riduzione del numero di navi in commissione senza diminuire il valore combattivo complessivo.

¹ Il *Nucleus Crew System* prevedeva: la presenza di equipaggi ridotti (circa due/quinti dell'equipaggio completo) sulle navi della riserva. Il nucleo comprendeva le figure chiave (meccanici, cannonieri, elettricisti) che conoscevano a fondo i macchinari e i sistemi d'arma della nave. In caso di necessità, bastava completare l'equipaggio con riservisti o reclute, poiché i posti chiave erano già occupati da personale esperto e la nave era già "pronta al combattimento" in poche ore in quanto mantenuta e curata. In breve, Fisher trasformò la riserva da un "cimitero di navi" a una forza dinamica e immediatamente disponibile, permettendo alla Royal Navy di concentrare le navi più moderne nel Mare del Nord per contrastare la minaccia tedesca.

La prima grande riforma fu lo smantellamento di 154 navi obsolete, liberando 950 ufficiali e 11.000 marinai per il nuovo *Nucleus Crew System*. Questo sistema, che Fisher considerava "*la pietra angolare della nostra preparazione alla guerra*", prevedeva che ogni nave efficiente in riserva fosse equipaggiata con due quinti del complemento normale, inclusi tutti gli specialisti essenziali, che vivevano a bordo e conoscevano la nave attraverso esercitazioni e crociere di addestramento. In caso di mobilitazione, questi equipaggi potevano essere completati rapidamente con riservisti, rendendo la flotta di riserva immediatamente pronta al combattimento. Questa riforma, combinata con lo smantellamento delle navi vecchie, permise di ridurre le stime navali di 5,4 milioni di sterline in tre anni, passando da 36 milioni nel 1904 a livelli inferiori nel 1907, pur aumentando la capacità combattiva.

La seconda grande innovazione fu la riconfigurazione strategica della disposizione della flotta. Fisher ridusse le nove flotte principali a cinque, concentrate a Singapore, Capo di Buona Speranza, Alessandria, Gibilterra e nelle isole britanniche. Invertì la distribuzione precedente, dove il Mediterraneo aveva le navi più moderne, concentrando ora le unità più potenti nelle acque nazionali per fronteggiare la minaccia tedesca. Creò una nuova *Home Fleet* e riorganizzò il sistema di comando per permettere ai comandanti di passare più tempo in mare piuttosto che in compiti amministrativi a terra.

La terza e più celebre innovazione fu la costruzione della HMS Dreadnought, varata nel 1906. Questa nave, armata con dieci cannoni da 12 pollici e propulsa a turbina a vapore, rendeva obsolete tutte le navi da battaglia esistenti. Fisher la considerava un passo verso il suo concetto più ampio di incrociatore da battaglia, una nave che combinasse la potenza di fuoco delle navi da battaglia con la velocità degli incrociatori. La Dreadnought e gli incrociatori da battaglia che la seguirono, come l'Invincibile e l'Inflexible, furono progettati per proteggere le rotte commerciali britanniche e inseguire le flotte nemiche. Fisher insisteva che la strategia determinasse le tattiche e le tattiche determinassero gli armamenti, e che la velocità fosse la protezione più efficace, preferendo navi veloci ma con armatura più leggera rispetto alle navi da battaglia tradizionali più lente e pesantemente corazzate.

Nel 1910, Fisher si ritirò come eroe nazionale, creato Barone Fisher di Kilverstone, ma le sue riforme avevano diviso profondamente la marina. La "*Grande Faida Navale Edoardiana*" con l'ammiraglio Lord Charles Beresford aveva polarizzato gli ufficiali in due campi ostili. Nel 1914, all'inizio della Prima Guerra Mondiale, Churchill lo richiamò come First Sea Lord. Durante questo secondo mandato, Fisher si trovò inizialmente in accordo con Churchill sulla necessità di una campagna nei Dardanelli, ma presto i dissidi emersero. Fisher voleva concentrare gli sforzi nel Mare del Nord e nel Baltico, mentre Churchill insisteva per la prosecuzione della campagna di Gallipoli. La tensione culminò nel maggio 1915, quando Fisher si dimise in protesta, causando una crisi di governo che portò alla formazione di una coalizione e all'allontanamento di Churchill dall'ammiraglio. Fisher morì nel 1920, dopo aver dettato due autobiografie che ricostruivano la sua vita secondo l'immagine che desiderava lasciare.

Virtù umane e navali

Dedizione

Lo spirito di servizio e la dedizione furono caratteristiche centrali dell'intera esistenza di Fisher. La sua dedizione alla Royal Navy fu assoluta e duratura: cinquantanove anni di servizio, dall'ingresso nella marina a tredici anni fino alla morte a settantannove anni. Durante tutta la carriera, dimostrò una resistenza fisica e psicologica eccezionale, lavorando con intensità febbrile che i suoi contemporanei descrivevano come quella di un "tornado di energia". La sua dedizione alla missione di modernizzazione della marina lo portò a lavorare instancabilmente, spesso sedici ore al giorno, per convincere politici, sovrani e colleghi delle necessità delle sue riforme. Questa dedizione si tradusse in un esempio costante per i suoi seguaci, che vedevano in lui un leader che non chiedeva mai ai suoi uomini di fare ciò che non faceva lui stesso.

Lealtà

L'obbedienza e il rispetto nel caso di Fisher assumono contorni complessi. Da un lato, dimostrò rispetto per la

gerarchia monarchica e politica, servendo fedelmente la regina Vittoria, il re Edoardo VII e il re Giorgio V, e collaborando con i First Lord dell'Ammiragliato.

Dall'altro, la sua indipendenza di azione e la sua volontà di sfidare le tradizioni consolidate mostrano una lealtà selettiva verso la marina, subordinata alla realizzazione del suo progetto riformatore.

La condivisione dei rischi era per lui un principio fondamentale: non esitava a esporsi personalmente nelle controversie e a sopportare le critiche feroci dei suoi avversari.

La sua imparzialità era relativa: se da un lato trattava tutti gli ufficiali, indipendentemente dal loro rango sociale, con la stessa attenzione meritocratica, dall'altro praticava un favoritismo spudorato verso i membri della sua "*Fishpond*", che considerava indispensabile per realizzare le riforme. La sua lealtà assoluta era verso l'efficienza della marina e la vittoria nella guerra futura che prevedeva imminente con la Germania.

Appartenenza

Il concetto di patria e onore per Fisher era indissolubilmente legato alla supremazia navale britannica, che considerava essenziale per la sopravvivenza dell'Impero e della democrazia.

La fratellanza d'armi e lo spirito di corpo erano valori che coltivava con intensità straordinaria, ma in modo selettivo: creò una comunità di "*Fisherites*" legati da vincoli di lealtà personale e ideale, ma al prezzo di dividere profondamente la marina tra sostenitori e avversari. Questo spirito di corpo, sebbene efficace nel promuovere il cambiamento, lasciò un'eredità di divisione che richiese anni per guarire.

Autorevolezza

L'autorevolezza e l'integrità di Fisher derivavano da una legittimazione basata sulle competenze tecniche indiscusse e sull'energia carismatica. La sua conoscenza della tecnologia navale, della strategia e della gestione organizzativa, acquisita attraverso decenni di servizio in tutti i livelli della marina, era superiore a quella della maggior parte dei suoi contemporanei.

Questa conoscenza si traduceva in un ascendente incontestabile tra i giovani ufficiali e gli innovatori, anche se suscitava profonda ostilità tra i conservatori. La sua integrità era, tuttavia, compromessa dalla sua propensione all'iperbole, alla distorsione della verità quando utile alla causa, e al favoritismo spregiudicato. Nonostante ciò, mantenne una coerenza di fondo nel perseguire l'obiettivo della preparazione alla guerra, anche a costo di sacrificare la propria carriera e la propria popolarità.

Capacità di giudizio

Il giudizio e la capacità decisionale rappresentavano forse le sue qualità più straordinarie. Fisher possedeva un buon senso innato per le opportunità strategiche, sviluppato attraverso l'osservazione delle trasformazioni tecnologiche e geopolitiche. Il suo istinto per l'innovazione lo portò a intuire, già alla fine del XIX secolo, che la velocità e il fuoco a lunga distanza sarebbero diventati i fattori decisivi nella guerra navale moderna.

Il coraggio di Fisher era di tipo calcolato ma audace: non esitava a sfidare le tradizioni secolari della Royal Navy, a smantellare centinaia di navi, a introdurre tecnologie non collaudate, e a scontrarsi con potenti avversari politici e militari. La sua decisione di costruire la Dreadnought, di abolire le tradizioni obsolete, di riconfigurare la disposizione globale della flotta, e infine di dimettersi nel 1915 piuttosto che proseguire una politica che considerava erronea, dimostrarono la sua capacità di prendere decisioni rapide e coraggiose in condizioni di estrema incertezza e conflittualità.

Responsabilità

La responsabilità per Fisher era un concetto totalizzante che includeva il dovere verso la marina, verso la nazione e verso gli uomini che servivano sotto il suo comando.

La sua coscienza professionale gli imponeva di curare ogni aspetto della preparazione alla guerra, dall'addestramento dei singoli marinai alla progettazione delle navi, fino alla strategia globale.

La sua onestà intellettuale lo portava a riconoscere i limiti delle soluzioni tradizionali e a cercare costantemente innovazioni, anche quando questo significava ammettere che le navi da lui stesso promosse, come gli incrociatori da battaglia, avevano difetti fatali di concetto. L'equilibrio tra aggressività e prudenza caratterizzò il suo comando: sapeva quando rischiare, come nel lanciare la Dreadnought che avrebbe innescato una corsa agli armamenti costosa, e quando conservare le forze.

La pianificazione delle operazioni, dalla logistica delle basi alla formazione degli equipaggi, mostrò sempre una meticolosa attenzione ai dettagli, anche se talvolta la sua impazienza lo portava a forzare tempi.

Consapevolezza

La consapevolezza di sé di Fisher si manifestava in una fiducia in sé stesso che sfiorava l'arroganza, ma che era temperata dalla capacità di autoironia e di apprendimento. Non era un uomo umile nel senso convenzionale: considerava le sue idee superiori a quelle dei contemporanei e se stesso come l'unico capace di realizzare la necessaria rivoluzione navale. Tuttavia, la sua lucidità nel valutare le proprie capacità manageriali e strategiche gli permise di circondarsi di esperti competenti e di delegare quando necessario.

La fiducia in sé stesso era solida e fondata sulle reali competenze possedute, anche se questa stessa fiducia lo portava a sottovalutare le resistenze organizzative e a creare nemici potenti.

Padronanza

La padronanza di sé di Fisher era notevole: nelle riunioni con sovrani, nelle controversie pubbliche, nella gestione delle crisi, mantenne sempre un autocontrollo apparente, anche se la sua corrispondenza privata rivela un uomo profondamente ferito dalle critiche.

La sua adattabilità fu dimostrata dalla sua rapida comprensione delle potenzialità delle nuove tecnologie, che lo portò a promuovere le turbine a vapore, i motori a petrolio, i sommergibili e l'aviazione navale. L'innovazione non fu per lui una moda ma una necessità esistenziale: credeva che la Royal Navy dovesse innovare costantemente per mantenere la supremazia, anche a costo di rendere obsolete le proprie navi esistenti.

Motivazione

La motivazione di Fisher trasmise costantemente impegno, iniziativa e ottimismo alle sue forze, anche quando le riforme incontravano resistenze feroci. Egli credeva fermamente nella necessità di prepararsi a una guerra imminente con la Germania e nella capacità della Royal Navy di vincerla se adeguatamente modernizzata.

La sua iniziativa fu incrollabile: non aspettava mai che il consenso si formasse spontaneamente, ma cercava sempre di imporre il proprio ritmo al cambiamento attraverso la persuasione, la pressione politica e, quando necessario, la forza della personalità.

L'ottimismo era contagioso, basato su una profonda conoscenza delle capacità della marina e su una fiducia assoluta nella superiorità britannica.

L'esempio personale, attraverso l'energia febbrile, la dedizione al lavoro e la conoscenza enciclopedica, fu il suo

strumento di leadership più potente.

Empatia

L'empatia di Fisher si estendeva in modo selettivo: capace di comprendere profondamente le aspirazioni dei giovani ufficiali e delle classi inferiori della marina, che considerava il "vero sale" della forza navale, ma incapace di estendere questa comprensione ai suoi avversari conservatori, che vedeva come ostacoli da eliminare.

La sua consapevolezza politica gli permise di navigare le complessità della corte britannica, di guadagnarsi la fiducia di re Edoardo VII e di influenzare i dibattiti parlamentari, ma lo portò anche a compromessi e a tattiche di potenza che danneggiarono l'unità della marina.

La sua capacità di guida abbracciava la cura del personale nel senso di migliorare le condizioni di vita dei marinai, aumentare la loro professionalità e creare percorsi di avanzamento meritocratici.

Leadership

Le abilità sociali di Fisher erano eccezionali ma ambivalenti: la sua influenza si estendeva ben oltre la marina, conquistando il rispetto di sovrani, politici, industriali e giornalisti, ma al prezzo di creare profonde divisioni all'interno del servizio.

La comunicazione diretta, incisiva e spesso colorata caratterizzò il suo stile: usava esclamazioni, corsivi, metafore vivide e persino abbreviazioni moderne come "OMG" (Oh My God) nelle sue lettere.

La sua leadership si fondava sul carisma personale e sulla capacità di "affascinare" le persone, ma anche sull'intimidazione e sull'esclusione dei dissenzienti.

La coesione che riuscì a creare all'interno della "*Fishpond*" fu straordinaria, ma la gestione del conflitto con gli avversari fu spesso disastrosa, portando a una divisione istituzionale che richiese anni per essere sanata.

La cura del personale si manifestava in riforme concrete che migliorarono la vita dei marinai, ma anche in una forma di paternalismo autoritario che non tollerava la dissidenza.

Conclusioni

L'analisi della figura di John Arbuthnot Fisher rivela un comandante navale di eccezionale visione strategica e di profonda ambivalenza umana, incarnazione del riformatore radicale capace di trasformare un'istituzione conservatrice attraverso l'energia carismatica e la volontà intransigente.

Le doti principali che emergono dalla sua biografia sono l'innovazione tecnologica e organizzativa rivoluzionaria, la capacità di motivare e legare a sé i propri seguaci, la determinazione incrollabile nel perseguire gli obiettivi nonostante le resistenze, e la capacità di operare efficacemente nel contesto politico per ottenere risorse e sostegno.

Fisher dimostrò che la leadership militare efficace in periodi di rapido cambiamento richiede la capacità di sfidare le tradizioni, di innovare costantemente, e di sacrificare il consenso a breve termine per la preparazione a lungo termine.

La sua filosofia, espressa nel motto "*Favoritism is the secret of efficiency*" e nella costante ricerca dell'efficienza, rivela una comprensione pragmatica del potere organizzativo, anche se questa stessa pragmatica lo portò a pratiche di favoritismo che compromisero l'unità della marina.

La sua carriera, dal comando nel Mediterraneo alla creazione della Dreadnought, dalle riforme del personale alla breve seconda carica durante la Grande Guerra, dimostra una versatilità e una costanza eccezionali nel perseguire il fine supremo della preparazione alla guerra.

Il rispetto che egli conquistò dai suoi sostenitori, che lo considerarono il salvatore della Royal Navy, e l'ostilità che suscitò nei suoi avversari, che lo videro come un demagogo divisivo, testimoniano la polarizzazione inevitabile del suo metodo.

Fisher rimane un modello di leadership complessa, capace di realizzare trasformazioni impossibili per altri, ma anche un monito sui costi umani e istituzionali di una leadership che privilegia l'efficienza sulla coesione e il favoritismo sulla meritocrazia formale.

La sua eredità, una Royal Navy tecnicamente superiore ma profondamente divisa, rappresenta il paradosso del riformatore che realizza il necessario a un prezzo morale e istituzionale che solo il tempo e le successive generazioni potranno valutare appieno.

Bibliografia

Libri

Fisher, John, *Records*, 1919.

Fisher, John, *Memories and Records*, 1919.

Bacon, Reginald, *The Life of Lord Fisher of Kilverstone*, Hodder & Stoughton, 1929.

Mackay, Ruddock F., *Fisher of Kilverstone*, Oxford University Press, 1973.

Kemp, Peter K. (a cura di), *The Papers of Admiral Sir John Fisher*, Navy Records Society, 1960-1964.

Marder, Arthur J., *From the Dreadnought to Scapa Flow*, vol. 1, Oxford University Press, 1961.

Articoli e saggi

Bell, Christopher M., "Sir John Fisher's Naval Revolution Reconsidered: A Challenge to British Amphibious Operations in the Mediterranean, 1904-1914", *War in History*, vol. 18, n. 1, 2011, pp. 29-56.

Seligmann, Matthew S., "New Light on the Anglo-German Antagonism and the Origins of the Dreadnought Revolution", *International History Review*, vol. 38, n. 2, 2016.