



COLLANA DEL LABORATORIO WARGAMING DELLA DIFESA

Direttore: Prof. Andrea Bernardi

II - 2025

CENTRO ALTI STUDI DIFESA
SCUOLA SUPERIORE UNIVERSITARIA

Mare Aperto *The Home Front*

A cura di

ADRIANO PANTALEO



ROMA 2025

ISBN 979-12-5515-103-6

INDEX

INTRODUZIONE	2-3
CAPITOLO I	
<i>GAMIFICATIONE SERIOUS GAME</i>	4-15
di A. PANTALEO	
CAPITOLO II	
IL <i>WARGAME</i> E IL SUO SVILUPPO	15-31
di A. PANTALEO & A. BERNARDI	
CAPITOLO III	
ANALISI DINAMICHE DEI FACILITATORI	32-46
di C. BUFFAGNOTTI & M. CIFRA	
CAPITOLO IV	
ANALISI DINAMICHE DEI GIOCATORI	47-65
di S. RUSSO	
ALLEGATI – MATERIALI	66-80
BIBLIOGRAFIA	81-83

CAPITOLO QUARTO

ANALISI SULLE DINAMICHE TRA GIOCATORI

SARA RUSSO*

§1. Introduzione

L'analisi delle relazioni tra i partecipanti al gioco Mare Aperto – *The Home Front* (THF) è stata realizzata attraverso un approccio di osservazione partecipata, con l'obiettivo di raccogliere dati descrittivi relativi sia ai comportamenti individuali (quali partecipazione attiva, presa di parola, assunzione di ruoli, iniziativa) che alle dinamiche di gruppo (come cooperazione, leadership, distribuzione dei ruoli, mediazione, gestione del conflitto) che potessero emergere nel corso dell'esperienza ludicizzata. Particolare attenzione è stata dedicata alla formazione spontanea della leadership e alla definizione dei ruoli all'interno dei gruppi, considerati elementi chiave per comprendere il funzionamento delle dinamiche decisionali, la distribuzione dell'influenza e la qualità della cooperazione nei contesti simulativi (SCOTT, 2017).

L'osservazione si è focalizzata su dimensioni quali la partecipazione attiva, l'organizzazione interna, le modalità di cooperazione e confronto, oltre che sulle espressioni di pensiero creativo emerse nei momenti decisionali. L'attività osservativa mirava inoltre a valutare in che misura l'ambiente ludico potesse stimolare comportamenti cooperativi e competitivi tra i partecipanti, promuovendo lo sviluppo di competenze trasversali quali la negoziazione, l'adattabilità strategica e la gestione efficace delle risorse.

* Dottoranda di ricerca in Scienze della Difesa e della Sicurezza, Centro Alti Studi Difesa, Scuola Superiore Universitaria e Università degli Studi di Torino.

Parallelamente, l'indagine ha esplorato anche la risposta emotiva e cognitiva dei partecipanti rispetto agli stimoli del gioco, rilevando il grado di coinvolgimento, la capacità di adattamento e la costruzione collettiva di senso.

Il presente capitolo si articola pertanto in una prima parte dedicata alla descrizione della metodologia adottata, degli strumenti di rilevazione utilizzati e del contesto operativo; una seconda parte dedicata all'analisi delle dinamiche osservate; e una terza parte di discussione critica volta a interpretare i risultati emersi in relazione agli obiettivi formativi del modulo *The Home Front*.

§2. Metodologia

L'indagine si è svolta all'interno dell'esercitazione navale *Mare Aperto*, principale evento addestrativo annuale della Marina Militare Italiana, progettato per testare capacità operative, decisionali e interforze in contesti ad alta complessità. In tale cornice, il modulo *The Home Front* ha introdotto una dimensione ludico-simulativa orientata alla gestione delle crisi civili interne, parallela allo svolgimento delle operazioni militari. I partecipanti erano suddivisi in due fazioni principali:

- Enotria: rappresentante una nazione con struttura statale democratica, incentrata su dinamiche parlamentari complesse.
- Aretusa: rappresentante un'altra nazione alleata, con caratteristiche istituzionali diverse e specificità interne.

La suddivisione tra le due fazioni è avvenuta su base volontaria, con i partecipanti liberi di scegliere se aderire a Enotria o Aretusa sulla base delle preferenze personali. All'interno di ciascuna fazione erano presenti tre sottogruppi funzionali:

- POLAD (*Political Advisor*): responsabile delle relazioni politiche e diplomatiche.

- LEGAD (*Legal Advisor*): consulente per gli aspetti legali e legislativi.
- PI (*Public Information Officer*): responsabile della comunicazione pubblica e dei media.

Il modulo ha coinvolto circa 50 partecipanti civili, imbarcati a bordo della portaerei Cavour, gli stessi che hanno preso parte all'intera esercitazione Mare Aperto. I partecipanti provenivano da diversi atenei italiani e istituti di formazione superiore, ed erano prevalentemente studenti, con background misti (giurisprudenza, relazioni internazionali, Cyber Security ecc.). A questi si aggiungevano i tutor e referenti provenienti da enti di alta formazione e ricerca quali il Centro Alti Studi della Difesa (CASD), il Centro Studi Internazionali (CESI) e il Centro Studi Militari Aeronautici (CESMAR). Ogni sottogruppo era inoltre affiancato da un referente militare (es. referente POLAD, LEGAD o PI), con funzione di supporto operativo e raccordo con il comando superiore (HICON).

A supporto dell'esercitazione operava la cellula EXCON (*Exercise Control*), composta da personale con funzioni di controllo e indirizzo super partes, attiva fin dalla fase G-1 (giorno -1) precedente all'inizio delle attività operative. In qualità di osservatore partecipante, ero integrata nella cellula EXCON, il che mi ha permesso di assumere un ruolo esterno ma privilegiato, super partes rispetto alle fazioni, con possibilità di osservazione trasversale delle dinamiche interne.

Il modulo *The Home Front* è stato introdotto a metà esercitazione, in corrispondenza dell'inizio della fase TACEX (*Tactical Exercise*), fase più operativa e militare. Storicamente, durante la TACEX, i gruppi civili tendevano ad avere una riduzione delle attività assegnate; l'inserimento del war game aveva quindi lo scopo di mantenere alta la tensione operativa e il coinvolgimento decisionale dei team. Il wargame THF si è sviluppato attraverso una serie di turni giornalieri (si veda il Capitolo 2 per la struttura dettagliata), ciascuno articolato in cinque fasi sequenziali e interdipendenti che hanno costituito il ciclo operativo su cui si è basata l'intera simulazione.

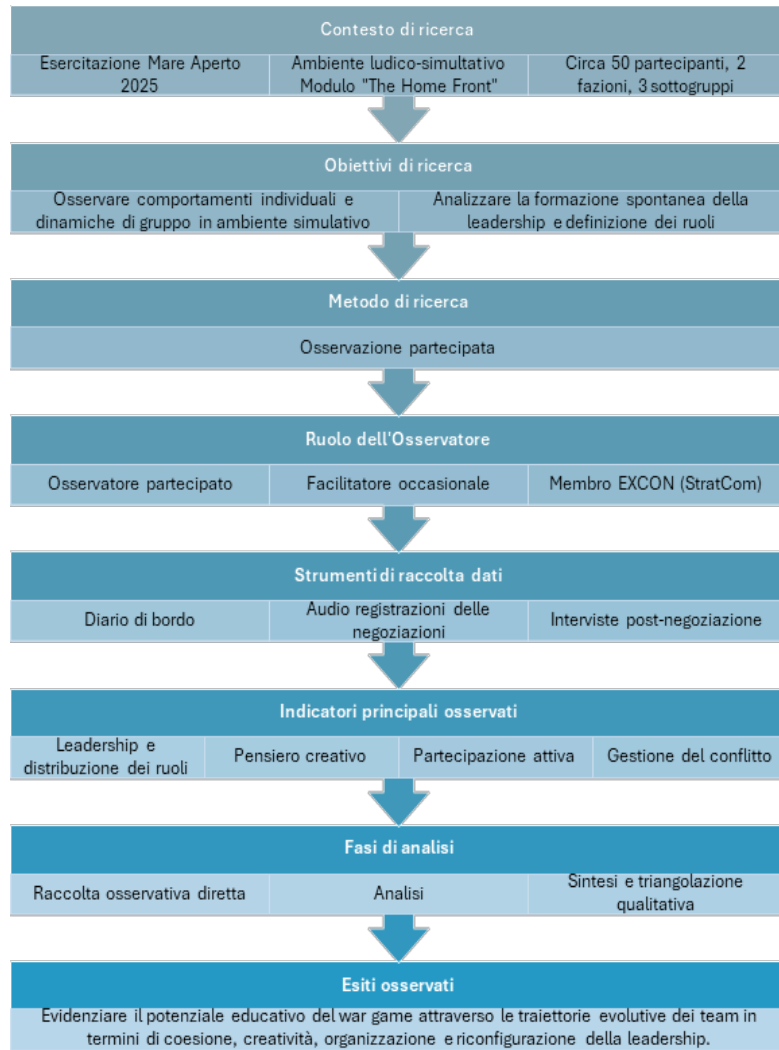
Queste fasi rappresentavano il flusso logico delle attività decisionali simulate e comprendevano:

1. Evento imprevisto o programmato
2. Fase di pianificazione
3. Fase di briefing
4. Valutazione
5. Aggiornamento dello scenario

In considerazione di tali specificità, è stato adottato un approccio di osservazione partecipata, finalizzato alla raccolta di dati qualitativi real-time sulle dinamiche comportamentali e relazionali dei team. L'osservatore ha assunto una posizione ibrida e super partes: da un lato partecipante esterno integrato nella cellula EXCON, dall'altro facilitatore occasionale in alcune fasi di supporto operativo. Questa configurazione ha richiesto una costante attenzione al possibile impatto della presenza osservativa sulle dinamiche in atto, pur garantendo un accesso privilegiato ai momenti chiave di interazione decisionale. La raccolta dei dati si è concentrata su categorie analitiche predefinite, volte a monitorare aspetti quali immersività, leadership emergente, cooperazione e partecipazione individuale, pensiero strategico e creativo, e gestione del conflitto (Scott, 2017).

A supporto della descrizione metodologica, la Figura 4.1 sintetizza l'impianto complessivo della ricerca, illustrando in forma schematica il contesto operativo, il posizionamento dell'osservatore, gli strumenti adottati e le principali dimensioni osservate durante il modulo *The Home Front*.

Fig. n. 1 - Schema di lavoro



§3. Strumenti di raccolta dati

La raccolta dei dati qualitativi è stata effettuata mediante l'utilizzo combinato di più strumenti di osservazione e registrazione, selezionati in funzione sia degli obiettivi metodologici, sia delle condizioni operative dell'esercitazione. La scelta degli strumenti è stata influenzata dai vincoli logistici e organizzativi presenti nel contesto: i partecipanti erano fisicamente

dislocati in ambienti separati (team di gioco da un lato, controllori e facilitatori dall'altro), con tempi ridotti e interazioni discontinue, in un ambiente operativo simulato ma realistico. Per queste ragioni, si è reso necessario progettare un sistema di osservazione flessibile ma sistematico, in grado di raccogliere dati significativi in tempo reale senza interferire con il naturale svolgimento delle attività. Sono stati impiegati i seguenti strumenti:

Diario di bordo. Il diario di bordo ha costituito lo strumento principale per la registrazione sistematica delle osservazioni. È stato strutturato in forma semi-aperta, prevedendo aree dedicate alle categorie analitiche predefinite (leadership, cooperazione, pensiero strategico e creativo, partecipazione individuale) ma lasciando spazio anche ad annotazioni in forma libera su comportamenti emergenti non previsti. Tra le categorie analitiche predefinite sono stati inclusi anche l'osservazione della leadership emergente (formale e informale), la rotazione dei ruoli funzionali e la modalità con cui tali ruoli venivano assunti o negoziati nel gruppo. Durante le sessioni di negoziazione, l'osservazione è stata guidata da una griglia di indicatori comportamentali utili a rilevare aspetti non verbali e segnali relazionali indiretti. In particolare, si è prestata attenzione a:

- sguardi ed espressioni facciali, interpretati come segnali di emotività e concentrazione;
- toni di voce, per rilevare il livello di coinvolgimento, assertività o tensione;
- movimenti e posture, osservati come segnali di apertura, distacco o partecipazione attiva;
- organizzazione spontanea, intesa come indice di coesione e autonomia decisionale.

Questi elementi osservabili sono stati utilizzati per costruire una percezione dinamica di alcune dimensioni relazionali (Scott, 2017) ritenute rilevanti, quali:

- il coinvolgimento emotivo e il senso di appartenenza;
- la concentrazione e l'attenzione strategica;
- il livello di coesione e collaborazione interna;
- l'emergere spontaneo della leadership.

L'integrazione tra annotazioni strutturate e libere ha permesso di documentare sia i comportamenti attesi sia le dinamiche inaspettate, cogliendo la complessità dei processi decisionali e relazionali osservati in tempo reale.

Audio registrazioni delle negoziazioni. Per un'analisi dettagliata delle dinamiche negoziali, sono state effettuate registrazioni vocali delle principali sessioni di negoziazione tra i team (*Enotria* e *Aretusa*) e i facilitatori. Le registrazioni sono state successivamente trascritte utilizzando strumenti di trascrizione online, che hanno garantito un'elevata fedeltà rispetto al parlato originario. Dalle registrazioni e le trascrizioni sono stati analizzati:

- Il tono di voce utilizzato (istituzionale, assertivo, collaborativo);
- La struttura degli interventi (sequenzialità, durata, distribuzione dei turni di parola);
- Le strategie comunicative e negoziali adottate.

I risultati ottenuti sono sintetizzati nella tabella seguente, che mette a confronto i due team sulla base dei principali indicatori qualitativi sopra indicati.

Tabella 1 – Analisi dinamiche giocatori

<i>Aspetti analizzati:</i>	<i>Enotria:</i>	<i>Aretusa:</i>
Tono di voce	Istituzionale, empatico, orientato alla responsabilità pubblica	Assertivo, tecnicamente elaborato, con accenti visionari
Struttura degli interventi	Turni di parola ordinati; ruoli espliciti (speaker, supporto, ideazione)	Interventi distribuiti; ruoli non formalizzati, dinamica collettiva
Sequenza comunicativa	Presentazione → feedback → riformulazione → approvazione finale	Proposta → confronto critico → negoziazione → adattamento finale

Strategia comunicativa e negoziali.	Ricettiva, con alta reattività ai suggerimenti dei facilitatori.	Difesa della proposta iniziale, con forte orientamento alla negoziazione di compromesso
-------------------------------------	--	---

Le interazioni negoziali tra i team Enotria e Aretusa e i facilitatori del modulo *The Home Front* sono state oggetto di analisi qualitativa, sulla base delle trascrizioni complete delle sessioni. Il confronto tra i due gruppi ha evidenziato approcci comunicativi, strategici e relazionali differenti, sviluppati nel rispetto del regolamento ludico e dei vincoli imposti dallo scenario simulativo.

Enotria. Il team Enotria ha adottato un approccio formale e strutturato, presentandosi con una delegazione composta da più figure con ruoli funzionali distinti (speaker, supporto, ideazione). La proposta negoziale è stata articolata su due direttrici principali: da un lato misure istituzionali, come la revoca dei funzionari coinvolti e lo svolgimento di interrogazioni parlamentari; dall'altro, azioni preventive volte a rafforzare la trasparenza dello Stato, tra cui una campagna pubblica di accountability e l'istituzione di uno sportello psicologico per i funzionari pubblici, con particolare attenzione al tema della ludopatia. Il linguaggio utilizzato si è mantenuto coerente con il contesto governativo simulato, caratterizzato da toni seri, coinvolgimento emotivo e riferimenti ricorrenti allo Stato di diritto. I facilitatori hanno riconosciuto la coerenza dell'impostazione, pur sottolineando che molte delle misure proposte rientravano nelle competenze nazionali e non richiedevano risorse esterne. La fase di negoziazione si è quindi concentrata sulla possibilità di integrare il pacchetto con elementi tecnici e operativi, in particolare strumenti di tracciabilità informatica e rafforzamento dei meccanismi di controllo.

Esito della negoziazione: il team ha rivisto la proposta iniziale, giungendo a un accordo su tre risorse operative: una diplomatica, una cyber, una di polizia interna escludendo la risorsa finanziaria inizialmente prevista.

Aretusa. Il team Aretusa ha presentato una proposta ambiziosa e multilivello, incentrata sulla gestione di un blackout energetico interpretato come attacco cyber esterno. L'approccio proposto prevedeva l'attivazione di

una task force di risposta, il coinvolgimento di una rete privata satellitare (Stiddalink) come supporto di comunicazione alternativa e la firma di un *memorandum of Understanding* per la creazione di un network mediterraneo di protezione civile. Il linguaggio adottato, più assertivo e orientato alla dimensione geopolitica, ha sollevato interrogativi da parte dei facilitatori, in particolare per l'inserimento di elementi giudicati fuori tema o eccessivamente sensibili, come l'utilizzo di tecnologie di sorveglianza private da parte di un attore estero. Dopo una fase di confronto serrato, il team ha riformulato la proposta, riorientandola su elementi maggiormente condivisibili, mantenendo però un impianto strategico ambizioso.

Il compromesso raggiunto ha previsto la condivisione dei costi e delle responsabilità tra le parti: Aretusa ha accettato di impiegare risorse cyber, finanziarie e di polizia interna, mentre i facilitatori (rappresentanti di Cadossene e Galliena) si sono fatti carico di risorse diplomatiche e mediche.

Esito della negoziazione: accordo su tre risorse assegnate direttamente al team – una cyber, una finanziaria, una di polizia – con risorse complementari assorbite da attori esterni.

Confronto complessivo tra i due team:

- Struttura interna: Enotria ha adottato una suddivisione dei ruoli più netta e visibile; Aretusa ha operato con una dinamica più collettiva e flessibile.
- Stile comunicativo: Enotria ha mantenuto un tono istituzionale e narrativo; Aretusa ha adottato un linguaggio più visionario e tecnico, con riferimento a scenari multilaterali.
- Gestione del feedback: Enotria ha accolto le osservazioni dei facilitatori con prontezza e adattabilità; Aretusa ha insistito nella negoziazione fino alla ridefinizione puntuale della proposta.
- Esiti: entrambi i team hanno concluso con proposte funzionali e coerenti, dimostrando capacità di adattamento, gestione delle risorse e comprensione strategica dello scenario simulato.

Sulle interviste post-negoziazione. Al termine delle sessioni di negoziazione, sono state condotte brevi interviste orali di gruppo, rivolte ai partecipanti dei team Enotria e Aretusa, con l'obiettivo di raccogliere impressioni a caldo sulla preparazione e sull'esito della trattativa. Le

interviste si sono basate su due domande aperte, poste in forma semplice e diretta, con finalità esplorativa e descrittiva:

- *“Siete soddisfatti dell’esito della negoziazione? È in linea con quanto avevate pianificato?”*
- *“Come vi siete organizzati per preparare la negoziazione?”*

Le due domande sono state formulate per raccogliere dati qualitativi in linea con gli obiettivi generali dell’osservazione partecipata, ovvero esplorare da un lato il grado di soddisfazione rispetto al processo e all’output negoziale, e dall’altro le modalità di organizzazione interna e coordinamento, considerate indicatori chiave nella valutazione delle dinamiche di leadership, partecipazione e cooperazione.

Le interviste hanno coinvolto entrambi i team in due turni distinti. Le risposte sono state raccolte in forma descrittiva e aggregata, senza registrazione né attribuzione individuale, e riportate attraverso annotazioni sintetiche immediatamente successive al confronto. Da entrambe le interviste è emerso un buon livello di soddisfazione rispetto agli esiti delle negoziazioni. I partecipanti hanno riconosciuto che, pur essendoci stati scostamenti rispetto al mix di risorse inizialmente previsto, le modifiche concordate nel corso della trattativa sono state accettate come parte integrante del processo negoziale e valutate in modo positivo. Le modalità di preparazione si sono rivelate differenti nei due team. Enotria, ha lavorato con una suddivisione funzionale spontanea, distribuendo i ruoli principali tra i volontari (portavoce, chi prendeva appunti, chi elaborava le idee). Il confronto è avvenuto in modo ordinato e coeso, anche grazie alla dimensione contenuta del gruppo. Aretusa, ha espresso una preparazione più collettiva e creativa, impostando la proposta attraverso sessioni di brainstorming condiviso. Questa dinamica si è riflessa nella maggiore originalità e complessità narrativa delle soluzioni avanzate durante la fase negoziale.

Le interviste hanno consentito di integrare le osservazioni oggettive con le percezioni soggettive dei partecipanti, rafforzando la triangolazione metodologica tra osservazione diretta, supporti registrativi e auto-riflessione. L’inclusione delle interviste ha offerto un contributo utile per integrare la dimensione osservativa con la prospettiva soggettiva dei partecipanti, restituendo ulteriori elementi di analisi sulle pratiche decisionali, il coordinamento interno e la percezione di efficacia delle strategie adottate.

§4. Analisi e interpretazione dei dati osservativi

Sull'immersività e coinvolgimento emotivo. Entrambe le squadre si sono dimostrate sempre più coinvolte man mano che l'esperienza progrediva. Entrambi i team, Enotria e Aretusa, erano già costituiti dall'inizio dell'esercitazione; tuttavia, si presentavano con dinamiche interne sensibilmente differenti. Il gruppo Enotria, in particolare, era stato caratterizzato da una fase iniziale di maggiore rigidità interna e da una predisposizione al distacco, attribuibili a dinamiche pregresse più turbolente sorte durante la formazione del team. La composizione prevalentemente maschile e l'approccio adottato nella gestione iniziale, improntato a un'intenzionale delega di autonomia agli studenti, avevano creato un ambiente in cui le modalità relazionali si sono sviluppate in modo competitivo. In questo contesto, alcuni partecipanti hanno interpretato la necessità di affermarsi adottando stili comunicativi più assertivi o dominanti, caratterizzati da un uso marcato del tempo di parola, dalla ricerca di visibilità e da un tentativo di affermazione personale, più che da una collaborazione strutturata. Tale configurazione ha inizialmente favorito l'emergere di tensioni e di una certa disorganizzazione operativa, legata alla difficoltà di armonizzare leadership informali con approcci più partecipativi.

L'inserimento del modulo war game si è collocato all'interno di questo processo di riequilibrio dinamico, contribuendo a ricomporre le tensioni esistenti e a facilitare una evoluzione più coesa e funzionale delle dinamiche interne. All'interno di Enotria, il modulo war game ha rappresentato un catalizzatore positivo: in un gruppo in fase di riequilibrio, l'esperienza ludica ha favorito la trasformazione di alcuni membri inizialmente percepiti come "frenanti" – cioè meno cooperativi e più coinvolti nelle tensioni iniziali – in ambassador attivi del gioco e della coesione di squadra. Questo cambiamento si è concretizzato attraverso momenti informali di confronto, briefing autonomi in sottogruppi (7-8 persone) e un progressivo riallineamento degli obiettivi comuni, favorendo una partecipazione più diffusa e una maggiore fluidità decisionale.

Al contrario, il gruppo Aretusa si era formato fin dall'inizio con un buon livello di coesione e uno spirito di gruppo positivo, dimostrando una naturale predisposizione alla collaborazione e una maggiore omogeneità relazionale. Una riflessione raccolta da un partecipante militare suggerisce che questa differenza potrebbe essere, almeno in parte, collegata alla fase di

selezione iniziale: i team vengono assegnati sulla base della libera scelta dei partecipanti civili, e coloro che optano per rappresentare "la controparte" (fazione Aretusa) tendono a mostrare caratteristiche più dinamiche, creative e propense al gioco di ruolo rispetto a chi sceglie ruoli più convenzionali. Questa osservazione, pur non oggetto di una rilevazione sistematica, suggerisce che l'autoselezione iniziale dei ruoli possa aver influenzato la composizione psicologica dei gruppi e, conseguentemente, il loro funzionamento relazionale.

Dall'analisi qualitativa dei dati raccolti nel diario di bordo durante le sessioni di negoziazione, sono emerse alcune differenze rilevanti tra i due team in termini di coinvolgimento emotivo e modalità di interazione. In base a tali osservazioni, è stato rilevato che:

- *Enotria* ha progressivamente adottato un linguaggio istituzionale e un tono emotivamente coinvolto, segnalando una crescente identificazione con i ruoli governativi simulati e un aumento del senso di appartenenza al gruppo.
- *Aretusa*, pur mostrando un'elevata concentrazione e capacità di risposta alle sollecitazioni, ha mantenuto un approccio più creativo e tecnicamente orientato, privilegiando una gestione razionale e pragmatica delle situazioni rispetto al coinvolgimento emotivo.

Inoltre, l'inserimento dinamico di eventi nazionali imprevisti positivi e negativi ha amplificato il realismo percepito, stimolando reazioni emotive autentiche e accelerando l'adattamento strategico dei partecipanti. In entrambi i team sono stati osservati momenti di entusiasmo, frustrazione e determinazione, legati alla gestione di eventi imprevisti. In sintesi, sebbene entrambi i team abbiano raggiunto livelli crescenti di immersività, Enotria ha mostrato una traiettoria di crescita più marcata sul piano emotivo e trasformativo, mentre Aretusa ha mantenuto una coerenza operativa più razionale e pianificata sin dalle prime fasi.

Sulle dinamiche di leadership e ruoli emergenti. La leadership è emersa in modo spontaneo da entrambi i gruppi, ma con modalità differenti. Nel team Enotria, essa si è sviluppata in maniera distribuita ma ben strutturata, attraverso l'assegnazione volontaria di ruoli funzionali, tra cui uno speaker, un responsabile per gli appunti e uno o più partecipanti incaricati di proporre e affinare le idee negoziali. La composizione del gruppo destinato alla

negoziiazione è avvenuta su base volontaria, in un clima di crescente collaborazione. Un elemento significativo ha riguardato la partecipazione attiva della cellula LEGAD, che, trovandosi in una fase temporaneamente meno operativa nella prima parte dell'esercitazione (più centrata sui POLAD), ha potuto contribuire in modo sostanziale alla preparazione e gestione della negoziazione. Questo ha evidenziato l'importanza della flessibilità e della redistribuzione dei ruoli in funzione dell'evoluzione del contesto simulato. Il team ha mostrato anche una buona capacità di adattamento alle crisi impreviste introdotte nel gioco, bilanciando le risorse a rischio di perdita a causa delle crisi con le risorse guadagnabili da eventi imprevisti nazionali fortuiti.

Aretusa, invece, ha gestito la fase di preparazione in modo condiviso, selezionando tre membri per lavorare alla proposta negoziale. Tuttavia, durante l'interazione ufficiale non sono stati attribuiti ruoli espliciti. La leadership si è così manifestata in modo più orizzontale, con turni di parola distribuiti e un'interazione spontanea ma meno strutturata. Questa dinamicità ha permesso a Enotria di affrontare la crisi strutturale del proprio scenario con resilienza e flessibilità, ricorrendo anche a meccanismi creativi di risoluzione, come il bilanciamento tra carte "crisi" e carte "fortunata".

D'altro canto, Aretusa si è distinta per un approccio altamente creativo fin dalle fasi iniziali, dimostrando una spiccata capacità di pensare fuori dagli schemi (*think outside the box*), come evidenziato dalla proposta di negoziare anche una carta inizialmente indicata come non negoziabile. Entrambi i gruppi hanno dedicato una parte dei propri componenti al modulo wargame, mentre altri proseguivano con l'esercitazione navale di Mare Aperto. Questa separazione ha favorito la specializzazione ed ha permesso di mantenere elevati livelli di partecipazione e operatività in entrambe le aree.

Sulla collaborazione, conflitti e mediazioni. Entrambi i gruppi hanno mostrato una varietà di interazioni durante le fasi di preparazione e negoziazione, spaziando da momenti di cooperazione attiva a fasi di confronto e mediazione. In particolare, durante le negoziazioni, si sono osservati episodi di pensiero creativo, come la proposta da parte di Aretusa di negoziare una injection negativa, tentativo che, seppur fuori tema, ha evidenziato flessibilità cognitiva e propensione alla sperimentazione. Durante queste sessioni, si è notato anche un uso strategico dello spazio, in

particolare da parte di Enotria, che ha organizzato momenti di confronto in gruppi ristretti (7-8 persone), facilitando scambi più rilassati ed efficaci.

A supporto dell'osservazione qualitativa, è stata condotta un'analisi sistematica delle dinamiche negoziali attraverso l'ascolto e la trascrizione delle registrazioni vocali ufficiali delle negoziazioni (riportate al punto 5.3). La trascrizione, effettuata tramite *Turboscribe.ai* e *Whisper*, ha consentito un'esplorazione approfondita della struttura degli interventi, della modalità comunicativa e della distribuzione dei turni di parola.

Sul tono di voce e l'atteggiamento relazionale. Nel caso di Enotria, il tono utilizzato dal portavoce principale si è mantenuto istituzionale, empatico e orientato alla risoluzione. Il linguaggio scelto richiama volutamente quello di un confronto parlamentare, con riferimenti a interrogazioni, riforme legislative, trasparenza pubblica. La narrazione è stata supportata da un coinvolgimento emotivo sincero (es. "siamo amareggiati"), volto a rafforzare la credibilità della proposta. Il *tone of voice* dei facilitatori è stato tecnico e diretto, ma sempre rispettoso, mentre il ruolo del *professore* si è rivelato fondamentale nella metacomunicazione, fornendo chiarimenti sulle regole del gioco e favorendo un apprendimento strategico dei partecipanti.

In Aretusa, il tono iniziale è stato altrettanto formale ma con accenti più assertivi e visionari. L'introduzione del *memorandum of understanding* e l'inclusione della rete privata *Stiddalink* hanno mostrato un linguaggio ambizioso e tecnicamente sofisticato, ma percepito dalle controparti come parzialmente inappropriato. I facilitatori hanno adottato toni più critici rispetto a quelli usati con Enotria, portando alla luce problematiche di sicurezza e sovranità legate alla proposta. Dopo un confronto interno, il gruppo ha riformulato la propria posizione in modo pragmatico, accogliendo il compromesso e ridistribuendo le risorse in modo più conforme alle attese. La negoziazione si è chiusa in un clima di reciproco rispetto e con il riconoscimento del valore della proposta finale.

Sulla struttura e gestione della negoziazione. Enotria ha strutturato la propria proposta su due assi principali: misure istituzionali (revoche, interrogazioni) e misure preventive (accountability pubblica, supporto psicologico). L'interazione ha seguito una sequenza ordinata: presentazione – ricezione feedback – riformulazione – approvazione. I turni di parola sono stati gestiti in modo ordinato, con una distribuzione dei ruoli visibile anche a

livello verbale (speaker, supporto, ideatore). Dopo la pausa, il gruppo ha riconfermato la volontà di cooperazione, esplicitando anche un elemento di realismo tecnico: l'utilizzo di risorse "già disponibili" all'interno dei ministeri, per non sprecare risorse del gioco.

Aretusa, al contrario, ha iniziato con una proposta molto articolata, multidimensionale e internazionalizzata. La presenza di due facilitatori esterni (Cadossene e Galliena) ha creato una dinamica di confronto più intensa, in cui è stato necessario difendere e poi adattare la proposta iniziale. I partecipanti hanno negoziato attivamente sul contenuto e sul mix delle risorse da impiegare (es. cyber vs economica), mostrando un'elevata capacità di adattamento senza rinunciare alla difesa dei propri punti chiave.

Dettagli tecnici rilevanti:

- Durata media delle negoziazioni: Enotria ~15 minuti (1+1b), Aretusa ~23 minuti (1+1b).
- Distribuzione dei turni: Enotria → leadership centrale, Aretusa → più partecipanti con ruoli equivalenti.
- Uso delle risorse narrative: Enotria ha mantenuto una cornice nazionale e interna; Aretusa ha sviluppato un discorso geopolitico e sistemico.
- Reazione al feedback: Entrambi i gruppi hanno dimostrato apertura, ma Enotria ha accettato le modifiche con maggiore immediatezza, mentre Aretusa ha mostrato maggiore determinazione nel negoziare ogni elemento fino al dettaglio finale.

In sintesi, l'ascolto delle registrazioni e l'analisi delle trascrizioni hanno permesso di rilevare diverse strategie di conduzione negoziale, tutte efficaci ma caratterizzate da differenti stili cognitivi e relazionali: Enotria orientata alla coerenza narrativa e alla formalità strutturata, Aretusa orientata all'innovazione e al dialogo multilaterale.

Sulla partecipazione individuale e il pensiero laterale. Nel team Enotria, la partecipazione è cresciuta in modo progressivo: figure inizialmente più passive o marginali sono riuscite, nel corso dell'esperienza, a trovare spazio per contribuire attivamente. La definizione chiara dei ruoli precedentemente menzionati, ha facilitato un coinvolgimento distribuito, favorendo l'espressione personale e valorizzando la diversità dei contributi.

Il pensiero laterale è emerso in modo evidente in proposte come quella dello sportello psicologico per la ludopatia, che ha reinterpretato la corruzione non solo come problema giuridico, ma anche come fenomeno sociale e umano, con un approccio preventivo e innovativo.

Il team Aretusa ha mostrato un livello di creatività elevato sin dalla fase iniziale, proponendo soluzioni originali come l'inclusione della rete privata *Stiddalink* e tentando la negoziazione di carte dichiarate non negoziabili. Tuttavia, in fase avanzata ha adottato un approccio più pragmatico e orientato alla mediazione. L'assenza di ruoli formalmente assegnati non ha compromesso la qualità complessiva dell'interazione, ma ha evidenziato la mancanza di una regia comunicativa univoca, soprattutto nei momenti critici della trattativa.

Entrambi i gruppi hanno registrato un'evoluzione significativa nell'atteggiamento dei singoli partecipanti. In Enotria, la crescita individuale è stata particolarmente evidente: la qualità degli interventi è aumentata nel tempo e il gruppo ha dimostrato di saper valorizzare le risorse meno attive inizialmente. In Aretusa, la partecipazione si è mantenuta omogenea e pianificata, e più aperta a spunti creativi imprevisti. Durante le fasi preparatorie sono emerse idee interessanti in entrambi i gruppi; tuttavia, alcuni spunti creativi, seppur brillanti, si sono rivelati in parte fuori tema rispetto agli obiettivi ludici. Questo suggerisce l'importanza, in future esperienze di simulazione, di favorire un'integrazione più organica del gioco fin dall'inizio dell'esercitazione, così da massimizzare l'efficacia e la coerenza delle proposte rispetto al contesto complessivo.

Sull'apprendimento emergente, riflessioni spontanee. Durante i momenti di pausa, nei debriefing informali e nelle fasi successive alle negoziazioni, sono emersi chiari segnali di apprendimento emergente, sia sul piano strategico che personale. I partecipanti hanno condiviso riflessioni utili sul processo negoziale e sull'organizzazione interna dei gruppi, contribuendo alla costruzione collettiva di un sapere esperienziale. Tra le *lesson learnt* emerse in modo trasversale, si segnalano: l'importanza della conoscenza del proprio BATNA nella negoziazione, la necessità di definire ruoli funzionali all'interno del team, e l'efficacia di una call to action sintetica, in grado di chiarire rapidamente la posizione del gruppo durante la trattativa.

Nel corso dei *Briefing* finali, i due team hanno adottato approcci differenti: Aretusa ha optato per una presentazione visuale delle carte

estratte, strutturata tramite slide esplicative; Enotria, invece, ha integrato in modo fluido gli elementi di gioco nella propria narrazione, dimostrando una maggiore coerenza tra storytelling e struttura ludica, e una padronanza narrativa ben allineata al contesto simulativo. Alcuni partecipanti hanno sottolineato di aver acquisito nuove strategie nella gestione delle risorse, riconoscendo il valore della coordinazione inter-funzionale e l'efficacia di una preparazione strutturata e flessibile. È stato inoltre osservato come il processo di adattamento alle richieste dei facilitatori – attraverso la riformulazione delle proposte e la negoziazione dei compromessi – abbia favorito lo sviluppo di competenze trasferibili, anche in contesti reali di leadership e decision-making.

Infine, la ricorrenza del commento secondo cui *“il War Game è stato inserito troppo tardi e poco integrato con lo scenario”* evidenzia una crescente consapevolezza dei partecipanti del potenziale formativo del modulo *The Home Front*. Questo feedback suggerisce che, in future edizioni, una migliore integrazione tra esercitazione ludica e scenario operativo potrebbe amplificare l'efficacia dell'esperienza, favorendo un coinvolgimento più sinergico tra team, facilitatori e narrazione complessiva.

Sintesi dei principali risultati di osservazione: a conclusione dell'analisi, la seguente tabella sintetizza i risultati emersi rispetto alle principali dimensioni osservate durante lo svolgimento del modulo THF. La tabella offre una visione d'insieme delle evidenze raccolte, in relazione agli obiettivi metodologici dell'indagine e alle dinamiche comportamentali e relazionali riscontrate nei team partecipanti.

Tabella 2 – Risultati emersi

<i>Area osservata:</i>	<i>Risultati emersi:</i>
Leadership e ruoli	Leadership emerse in modo differenziato (distribuita/orizzontale); presenza di processi di riorganizzazione interna; valorizzazione della flessibilità funzionale.
Coinvolgimento e immersività	Aumento progressivo dell'identificazione con i ruoli; dinamiche emotive autentiche; livelli diversi di intensità e coerenza narrativa.

Partecipazione individuale	Maggiore attivazione nei team con ruoli definiti; crescita di figure inizialmente passive; buona distribuzione dell'iniziativa.
Comunicazione e cooperazione	Stili comunicativi differenziati ma efficaci; capacità di mediazione; valorizzazione della collaborazione intra-team.
Pensiero strategico e creativo	Proposte originali, anche fuori tema; creatività funzionale alla simulazione; equilibrio tra coerenza e innovazione da rafforzare.
Apprendimento emergente	Consolidamento di competenze trasversali (negoziiazione, adattamento, coordinamento); consapevolezza metacognitiva in aumento.
Preparazione alla negoziazione	Modalità organizzative diverse ma funzionali; uso efficace del tempo e delle risorse cognitive e relazionali disponibili.
Valore formativo del wargame	Confermato il potenziale educativo e trasformativo del modulo; suggerita una maggiore integrazione nella fase iniziale dell'esercitazione.

§5. Conclusioni

L'esperienza del modulo “*Mare Aperto - The Home Front*”, inserita all'interno dell'esercitazione “Mare Aperto”, ha evidenziato il potenziale educativo e trasformativo dei *War Game* ludico-simulativi, soprattutto in contesti ad alta intensità decisionale. L'analisi effettuata ha messo in luce come la versatilità strategica, il pensiero laterale e la gestione emotiva possano emergere e consolidarsi in ambienti immersivi ben strutturati.

Le differenze osservate tra i due team, Enotria e Aretusa, non indicano una prestazione preferibile o più efficiente, quanto piuttosto a diverse traiettorie evolutive, ugualmente significative: Enotria ha mostrato un percorso di trasformazione interna e riconfigurazione della leadership; Aretusa ha mantenuto una coerenza operativa più stabile, accompagnata da un approccio creativo e sistemico.

Il war game ha offerto ai partecipanti uno spazio protetto ma sfidante in cui esercitare competenze critiche per il decision-making in scenari moderni (Perla & Mcgrady, 2011), attraverso la negoziazione, la

cooperazione tra attori eterogenei e la gestione della complessità sotto pressione.

Infine, il modulo ha generato momenti significativi di riflessione metacognitiva, sia tra i partecipanti sia tra gli osservatori, confermandosi come dispositivo formativo ad alto potenziale. Per potenziarne ulteriormente l'efficacia, si raccomanda di introdurre il wargame sin dalle fasi iniziali dell'esercitazione – o, in alternativa, subito dopo i primi due giorni di assestamento – e di prevedere brevi momenti guidati di riflessione al termine di ciascun turno. Un supporto facilitativo più marcato nella fase di avvio potrebbe inoltre migliorare l'aderenza tra strumenti di gioco e scenario simulato, aumentando l'engagement e la coerenza strategica.

BIBLIOGRAFIA

BANKS D.E. (2024), *The Methodological Machinery of Wargaming: A Path toward Discovering Wargaming's Epistemological Foundations*, International Studies Review, Volume 26, Issue 1, March 2024

BARTELS E. (2020), *Building Better Games for National Security Policy Analysis: Toward a Social Scientific Approach*, RAND Corporation.

BERNARDI, A., BUFFAGNOTTI C., 2025, *Wargame. Formazione, sviluppo e leadership nelle organizzazioni militari*, McGraw-Hill, Milano.

BJELAJAC, Ž., & FILIPOVIĆ, A. (2019). *Gamification as an Innovative Approach in Security Systems*. In Proceedings of the 1st Virtual International Conference "Path to a Knowledge Society-Managing Risks and Innovation–PaKSoM (Vol. 2019, pp. 137-142).

BURY E., HORN J., MEREDITH D. (2011), *How to Use War Games as a Strategic Tool in Health Care*, McKinsey.

CARRASQUERO, E. E. C., CORONEL, F. J. J., VACA, I. M., & PILATÁSI, E. F. M. (2018). *Cognición de equipo y efectos generalizados del entrenamiento en aspirantes a soldados del ejército*. Revista Venezolana de Gerencia, 23(83), 665-679.

CASANOVA-ROBIN H., FURLAN F., WULFRAM H. (2020), *Serio ludere*, Classiques Garnier, Paris.

CHORIANOPOULOS K., GIANNAKOS M. (2014), *Design principles for serious video games in mathematics education: From theory to practice*. International Journal of Serious Games.

DJAOUTI, D., ALVAREZ, J., & JESSEL, J. P. (2011). *Classifying serious games: the G/P/S model*. In *Handbook of research on improving learning and motivation through educational games*. Multidisciplinary approaches (pp. 118-136). IGI Global Scientific Publishing.

DUNNIGAN J.F., (1980), *The Complete Wargames Handbook: How to Play, Design, and Find Them*, William Morrow.

ELBE, M. (2018). *Failure in Public Institutions: Characteristics of Organizational Culture in the Military*. In S. Kunert (Ed.), *Strategies in Failure Management: Scientific Insights, Case Studies and Tools* (pp. 231–239). Springer.

FINKENSTADT, D. J., HELZER, E., LARSSON, I., MARSHALL, M. K., & WHITWORTH, L. M. (2022). *Gamification in Defense Acquisition Training and Education*. Acquisition Research Program.

HERMAN L., FROST M., KURZ R., (2008), *Wargaming for Leaders: Strategic Decision Making from the Battlefield to the Boardroom*, McGraw Hill.

HULTERSTRÖM P. (2024), *From play to power: a philosophical inquiry into how educational wargaming can help cultivate Battlefield acumen*, Åbo Akademi University Press, Åbo (Finland).

KAPP, K. M. (2012). *Games, Gamification, and the Quest for Learner Engagement*. T+D, 66(6), 64-68.

KRIZ W.C. (2017), *Historical Roots and New Fruits of Gaming and Simulation*, *Simulation & Gaming*, Vol. 48(5), pp. 583–587.

LANKOSKI, P., & BJÖRK, S. (eds.). (2015). *Game research methods: An overview*. Pittsburgh, PA: ETC Press.
<https://doi.org/10.25969/mediarep/13581>

MCGONIGAL, J. (2012). *Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. Vintage Books.

NATO (2023), *Wargaming Handbook*, NATO ACT, Norfolk, Virginia.

PERLA P.P. (1990), *The art of Wargaming: A Guide for Professionals and Hobbyists*. The Naval Institute Press.

PERLA P., MCGRADY E. (2011), *Why wargaming works*, Naval War College Review, 64 (3), 111–130.

REDHEAD, A., & SAUNDERS, J. (2019). *Gamification and simulation. Serious Games for Enhancing Law Enforcement Agencies*: From Virtual Reality to Augmented Reality, 83-98.

SABIN P. (2014), *Simulating War: Studying Conflict through Simulation Games*, Bloomsbury Academic.

SCHECHTER B., SCHNEIDER J., SHAFFETI R. (2021), *Wargaming as a Methodology: International Crisis Wargame and Experimental Wargaming*, Simulation & Gaming, 52:4, 513-526.

SCOTT, J. (2017). *Social Network Analysis* (4^a ed.). Sage Publications.

SEMI, G., & BOLZONI, M. (2022). *L'osservazione partecipante. Una guida pratica* (2^a ed.). Il Mulino.

SMITH, R. (2010). *The long history of gaming in military training*. Simulation & Gaming, 41(1), 6-19.

TAMBA G. (2024), *The new Risorgimento of the Italian Wargame*, in HEINEMANN, J., MASINI, R., SERVAL, F., (eds.), *Euro War Games*, Nuts! Publishing.

★

★ ★