



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 TERZO

ANALISI SULLE DINAMICHE TRA FACILITATORI

CAROLINA BUFFAGNOTTI e MARCO CIFRA*

Questo capitolo si concentra sul ruolo dei facilitatori all'interno del *War Game "The home front"* (THF). Attraverso un'analisi qualitativa delle esperienze, il capitolo esplora le modalità di gestione delle dinamiche di gioco, le strategie di mediazione tra conflitto e collaborazione, e il ruolo della facilitazione nella valorizzazione degli apprendimenti.

L'osservazione partecipata è stata selezionata come metodo di ricerca utile e necessario, sia per rispettare l'organizzazione dell'esperienza immersiva così come predefinita dalla Marina Militare, sia per garantire un'effettiva inclusione dei ricercatori all'interno dell'esperienza ludica in qualità di facilitatori (Semi & Bolzoni, 2022). L'obiettivo dell'osservazione è stato quello di individuare i comportamenti emergenti generati dall'esperienza di gioco. L'elevata immersività dell'esperienza di gioco ha portato a ritenere un diario di bordo l'unico strumento fruibile per la raccolta dati (KRIZ, 2017). I dati di osservazione sono stati raccolti dal punto di vista dei ricercatori nei ruoli di facilitatori del gioco. Il diario di bordo è stato impostato per focalizzare l'attenzione su specifici elementi osservare:

- Evoluzione dei comportamenti individuali verso il gioco: analisi di eventuali difficoltà iniziali o cambiamenti progressivi nell'approccio dei partecipanti.

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

- Interazioni tra partecipanti nei loro ruoli: osservazione delle dinamiche di gruppo, della comunicazione e delle strategie di collaborazione o competizione. I facilitatori come ricercatori hanno potuto raccogliere dati in diverse fasi del gioco (HERMAN, FROST & KURZ, 2008): durante l'estrazione delle carte crisi e booster, durante l'attività lavorativa interna agli HICON; durante le negoziazioni briefing.

Tabella 3 – Categorie e indicatori di osservazione

<i>Categoria osservata:</i>	<i>Indicatori osservabili:</i>
Immersività	– Coinvolgimento emotivo (gesti, postura, espressioni) – Continuità e concentrazione nell'azione – Perdita della cognizione del tempo
Interazione e dinamiche di gruppo	– Tipologia della comunicazione (collaborativa, conflittuale, assertiva) – Alleanze, opposizioni, mediazioni
Segnali di apprendimento emergente	– Riflessioni spontanee sull'esperienze – Cambiamenti osservabili nei comportamenti – Collegamenti con contesti esterni o precedenti esperienze
Pensiero laterale / creativo	– Proposte originali o non convenzionali – Uso flessibile delle regole – Soluzioni impreviste e creative

Al fine di valutare queste categorie di comportamento, sono stati utilizzati i seguenti indicatori osservabili:

- Coinvolgimento emotivo, rilevato attraverso l'analisi sistematica di gesti, postura ed espressioni facciali dei partecipanti;
- Continuità operativa e capacità di concentrazione, osservate nel modo in cui i partecipanti si dedicavano alla ricerca di soluzioni durante il gioco;

- Gestione del tempo, valutata in relazione all'organizzazione delle azioni e al rispetto delle tempistiche previste nelle diverse fasi dell'attività ludica.

§1. Immersività

Come indicato nella tabella, al fine di analizzare l'immersività verranno descritti i 3 indicatori che sono stati osservati: il coinvolgimento emotivo; la continuità e la concentrazione nell'azione; e la perdita della cognizione del tempo.

§1.1. Coinvolgimento emotivo

La fase di estrazione della carta si svolgeva per entrambe le squadre nello stesso modo: i facilitatori si recavano presso le stanze di lavoro dei due partiti e, su indicazione delle squadre stesse, venivano individuati uno o due componenti per estrarre le carte. Il primo giorno è stata definita la prima squadra ad estrarre attraverso un sorteggio, mentre per i giorni successivi si è proceduto alternando le squadre. Si è osservata una differenza costante tra le due squadre per l'intero periodo di gioco: in Aretusa l'estrazione veniva vissuta con il coinvolgimento di tutto il team, mentre in Enotria avveniva in modo meno partecipato, rimettendo a due componenti delegati l'estrazione e la successiva spiegazione della crisi da affrontare e delle risorse guadagnate. Il coinvolgimento emotivo, nella fase di lavoro all'interno degli HICON, si è manifestato attraverso lunghe discussioni. Il lavoro sul wargame si è svolto principalmente all'interno di un sottogruppo creato *ad hoc* e addetto alla formulazione delle soluzioni. La scelta di creare all'interno dell'HICON un gruppo dedicato è stata adottata da entrambe le parti. L'elevato confronto tra i soggetti coinvolti e lo scambio di idee funzionali alla soluzione della crisi - fattori osservati dai facilitatori inseriti all'interno dei due paesi - portano a ritenere che in entrambi i partiti il coinvolgimento emotivo nel corso del gioco sia stato particolarmente accentuato, in modo particolare nel momento in

cui i partecipanti selezionavano la modalità di risoluzione della crisi e le possibili metodologie con cui affrontarla.

Durante le negoziazioni, la prospettiva di osservazione è stata ottimale: i sottogruppi costituitisi negli HICON, infatti, trattavano direttamente con i facilitatori, quali osservatori. Proprio durante le negoziazioni, è emersa una significativa immedesimazione da parte dei giocatori nei loro ruoli. A seguito di alcune indicazioni preliminari date dagli stessi facilitatori all'inizio del gioco e nel corso delle prime negoziazioni, le parti hanno compreso l'importanza dell'immedesimazione e l'hanno attuata con risultati soddisfacenti: ad esempio, all'inizio di ogni negoziato presentavano i componenti della delegazione, ne descrivevano i loro ruoli e la loro posizione rivestita all'interno del paese rappresentato.

In ultimo, è stato considerato il coinvolgimento emotivo anche nel corso dei briefing¹⁰. È opportuno ricordare che la descrizione della strategia risolutiva adottata per fronteggiare una crisi doveva essere illustrata nel corso della riunione giornaliera con il Comandante in Capo della Squadra Navale. Ciascuna squadra era tenuta a inserire in una slide della propria presentazione le modalità attraverso cui aveva gestito la situazione. Una delle due squadre, inoltre, ha maggiormente integrato la narrativa della crisi presentata e la sua soluzione nell'intera presentazione, comportamento che contribuisce a confermare il coinvolgimento e la volontà di rendere il wargame aderente al resto dell'esercitazione militare in corso.

§1.2. Continuità e concentrazione

Le squadre sono state sottoposte a un intenso e prolungato impegno lavorativo, all'interno del quale si è inserito il wargame. Come sottolineato negli obiettivi stessi, una delle motivazioni che ha indotto lo sponsor ad utilizzare questo strumento è la necessità di

¹⁰ Riunione riassuntiva in cui i gruppi presentavano al Comandante in Capo della Squadra Navale le analisi e le proposte risolutive dello scenario dell'esercitazione e del wargame.

ingaggiare maggiormente gli studenti nel corso della fase Tacex della simulazione. In tale porzione dell'esercitazione, essendo preponderante l'attività tattica, le funzioni di supporto strategico svolte dagli studenti assumevano una minore importanza. Tuttavia, rimane comunque da considerare la stanchezza accumulata nei giorni precedenti e nei giorni correnti – ove le attività legate allo scenario principale, seppure ridotte, comunque continuavano ad esistere – le limitate ore di sonno, i tempi ristretti tra la consegna delle carte e l'elaborazione delle soluzioni, unitamente allo stress derivante dalla vita a bordo di una nave militare, priva di alcuni comfort generalmente dati per scontati nella quotidianità a terra. Rimettendo ad un gruppo ristretto al loro interno la formulazione delle strategie da adottare, si è notata una suddivisione di compiti funzionale a rendere il processo decisionale efficiente.

Nonostante ciò, la capacità di entrambi i gruppi di mantenere alto il livello della concentrazione e la capacità di dare continuità all'azione lavorativa è stata particolarmente elevata ed è stata possibile notarla tanto nella capacità di lavorare e confrontarsi continuamente all'interno del sottogruppo a cui erano destinati, quanto nel fatto di rimanere al lavoro per molte ore, sino a tarda notte.

§1.3. Gestione del tempo

La capacità di gestire il tempo è stata osservata tanto nel momento di pianificazione della soluzione – e quindi nel corso dei lavori interni all'HICON – quanto nei *Briefing*.

Per quanto riguarda la gestione del tempo nel corso dei lavori interni all'HICON, come già richiamato nel paragrafo precedente, la brevità del lasso temporale disponibile tra l'estrazione delle carte e la proposta della metodologia prescelta hanno fatto sì che l'impiego efficiente della risorsa temporale fosse determinante per la buona riuscita del lavoro. La suddivisione in sottogruppi dedicati che hanno affrontato il tema e preparato le idee da presentare ai facilitatori hanno

aiutato l'efficientamento del processo decisionale. Le scelte effettuate, quindi, appaiono positive, in quanto per avere dei risultati efficaci nel minor tempo possibile è stato preferito far lavorare un sottogruppo che, ovviamente, seguisse le indicazioni generali stabilite nel corso delle riunioni plenarie dell'intera squadra. A tale fase si aggiunge la preparazione della presentazione, che inevitabilmente aveva a che fare, come si vedrà a breve, con il fattore tempo. Entrambe le parti hanno preparato i briefing in funzione del tempo a loro disposizione dinanzi al Comandante in Capo della Squadra Navale. Il tempo, perciò, nella fase interna dei lavori alle squadre, non era solo un elemento necessario al fine di portare le proposte ai facilitatori e di sviluppare poi, entro il giorno successivo, la presentazione; ma anche come limite del momento espositivo da tenere in considerazione *ab origine*.

Per quanto concerne la gestione del tempo dei briefing, entrambe le parti hanno sempre rispettato le tempistiche a loro assegnate. La narrazione del wargame, come menzionato, è stata inserita nelle esposizioni svoltesi nel corso della fase TACEX, le quali si caratterizzavano, rispetto alla fase precedente, per una minore durata dei briefing (circa 10 minuti, a fronte dei 30 minuti disponibili nella settimana precedente). Tale considerazione, quindi, rimarca l'ulteriore difficoltà che hanno dovuto affrontare gli studenti: trattare una materia aggiuntiva con un lasso di tempo inferiore. Nonostante ciò, come detto, entrambi i partiti hanno dimostrato una buona gestione dello spazio a loro dedicato, denotando, come già evidenziato, una preparazione accurata del lavoro all'interno del gruppo.

§2. Interazione e dinamiche di gruppo

Un ulteriore aspetto analizzato attraverso l'osservazione partecipata ha riguardato le dinamiche di gruppo e le modalità di interazione dei partecipanti durante le fasi di presentazione delle soluzioni e di negoziazione. L'interazione tra i membri di ciascun

gruppo si è manifestata in modo chiaro ed evidente attraverso i comportamenti espressi in sede di negoziazione e presentazione.

§2.1. Tipologia della comunicazione

Le squadre si sono distinte per un approccio comunicativo collaborativo e rispettoso. Durante le negoziazioni con i facilitatori, i partecipanti si presentavano in modo ordinato e con ruoli ben definiti, dimostrando una preparazione accurata non solo sui contenuti tecnici ma anche sulla modalità espositiva. La comunicazione interna ai gruppi, osservabile nei momenti di confronto diretto con i facilitatori, risultava essere attiva e proattiva: ciascun membro interveniva con contributi pertinenti, senza sovrapposizioni o conflitti, denotando un'attenta gestione dei turni di parola e un rispetto reciproco delle opinioni espresse.

Questo atteggiamento si rifletteva nella cura con cui venivano illustrate le soluzioni proposte, sempre accompagnate da un lessico adeguato al contesto e da un'impostazione professionale della presentazione. In più occasioni è stato possibile notare come i membri dei gruppi si supportassero reciprocamente, integrando i rispettivi interventi in modo complementare e mostrando una coesione che suggeriva un intenso lavoro di preparazione pregresso.

La suddivisione dei ruoli all'interno delle squadre appariva ben strutturata: durante le fasi di negoziazione, erano chiaramente individuabili portavoce principali, analisti tecnici e membri con funzioni di supporto alla documentazione e alla gestione del materiale illustrativo.

Questa chiara attribuzione dei compiti non solo favoriva la fluidità della comunicazione, ma permetteva di valorizzare le competenze di ciascun partecipante, contribuendo al raggiungimento di un equilibrio efficace tra autorevolezza e collaborazione.

Inoltre, ognuno degli elementi precedentemente citati ha assistito ad un miglioramento qualitativo molto consistente man mano che gli studenti prendevano dimestichezza con la modalità di lavoro.

§2.2. Alleanze, opposizioni, mediazioni

Per quanto riguarda le dinamiche relazionali interne ai gruppi, non sono emersi episodi di opposizione o conflittualità. Al contrario, è stata osservata una forte tendenza alla coesione e alla costruzione di alleanze interne solide e funzionali. La condivisione delle idee e la definizione delle strategie risolutive sembravano essere il risultato di un processo decisionale collettivo, che si traduceva in proposte coese e coerenti.

Durante le negoziazioni, i gruppi si presentavano come entità compatte, in cui le eventuali divergenze di opinione venivano evidentemente risolte nelle fasi preparatorie precedenti all'interazione con i facilitatori. Questo ha portato a una dinamica di confronto sempre orientata alla mediazione e alla ricerca di un consenso interno già consolidato, eliminando la necessità di gestire conflitti in tempo reale durante le presentazioni.

La solidità delle alleanze interne era inoltre percepibile nella capacità dei partecipanti di sostenere e difendere collettivamente le proprie proposte, senza che emergessero voci dissonanti o contraddittorie. In più occasioni è stato possibile notare come i membri dei team si alternassero nel rispondere alle domande dei facilitatori, garantendo una copertura completa delle tematiche affrontate e dimostrando una visione condivisa degli obiettivi e delle modalità operative.

§3. Segnali di apprendimento emergente

Un aspetto di notevole rilevanza emerso dall'osservazione partecipata è stato rappresentato dai segnali di apprendimento manifestati dai partecipanti nel corso dell'esperienza. La progressione nei comportamenti e negli atteggiamenti degli studenti ha offerto

chiari indizi circa un'evoluzione dei processi di apprendimento individuali e collettivi.

§3.1. Riflessioni spontanee sull'esperienza

Al termine delle sessioni, alcuni partecipanti hanno spontaneamente condiviso riflessioni sull'attività svolta, esprimendo un apprezzamento diffuso per la metodologia adottata e per il carattere immersivo dell'esperienza ludico-formativa. È emerso come diversi studenti avrebbero gradito un'integrazione precoce con uno scenario internazionale più ampio, suggerendo un desiderio di confrontarsi sin da subito con dinamiche geopolitiche più complesse. Questa richiesta, sebbene estemporanea, riflette una presa di coscienza da parte dei partecipanti circa le potenzialità dell'approccio simulativo non solo come esercizio di *Problem Solving*, ma anche come strumento per l'applicazione pratica di conoscenze teoriche in contesti di crescente difficoltà.

§3.2. Cambiamenti osservabili nei comportamenti

Nel corso delle varie giornate, è stato possibile osservare un'evoluzione tangibile nei comportamenti dei partecipanti. In particolare, si è rilevato un progressivo incremento della maturità e della professionalità con cui venivano affrontate le interazioni con i facilitatori e con gli interlocutori istituzionali simulati. Questo cambiamento si è concretizzato in una crescente precisione dei contenuti esposti, che andavano via via approfondendosi, evidenziando uno sforzo consapevole di aderire a un livello di analisi più strutturato e realistico.

L'immedesimazione nei ruoli assegnati ha rappresentato un ulteriore indicatore di apprendimento emergente (Hulterström, 2024). Durante le negoziazioni, i partecipanti mostravano una sempre maggiore padronanza del linguaggio formale, adottando espressioni e modalità espositive coerenti con i registri istituzionali propri degli attori interpretati. Questo processo di progressiva immedesimazione

non si è limitato alla sfera linguistica, ma ha coinvolto anche aspetti para-verbali e non verbali: posture, tono di voce e gestione dei tempi di intervento si sono affinati, denotando una crescente consapevolezza del contesto simulato e delle aspettative connesse ai ruoli rivestiti.

§3.3. Collegamenti con contesti esterni o precedenti esperienze

Un ulteriore segnale di apprendimento è stato riscontrato nella capacità dei partecipanti di stabilire collegamenti tra l'esperienza ludico-simulativa e i percorsi formativi individuali. Gli studenti provenienti da corsi di laurea in Giurisprudenza e Scienze Politiche, con specializzazioni in ambiti quali il diritto amministrativo, il diritto del lavoro o l'amministrazione pubblica, hanno evidenziato una particolare facilità nell'applicare in modo coerente le proprie competenze all'analisi e alla gestione delle crisi simulate.

Questa connessione tra conoscenze accademiche e pratica simulativa si è riflessa nella qualità delle soluzioni proposte, che progressivamente hanno assunto una maggiore aderenza alla realtà normativa e procedurale. L'esperienza si è così trasformata in un laboratorio applicativo, in cui le competenze teoriche venivano testate e rafforzate attraverso il confronto con scenari realistici e complessi. È stato possibile osservare come, nel tempo, le proposte di intervento elaborate dai gruppi integrassero in modo più maturo elementi tecnici e strategici mutuati dalle esperienze accademiche pregresse, dimostrando la capacità dei partecipanti di trasferire conoscenze da un contesto teorico a uno operativo.

§4. Pensiero laterale e creativo

Un ulteriore ambito d'indagine emerso con particolare evidenza durante l'osservazione partecipata è stato il ricorso a strategie di pensiero laterale e alla generazione di proposte creative e non convenzionali da parte dei partecipanti. L'esperienza ludico-formativa,

pur strutturata su regole definite e scenari di crisi circoscritti a specifici turni di gioco, ha offerto ampi spazi di elaborazione autonoma e creativa, che sono stati abilmente colti e valorizzati da entrambi i gruppi osservati.

§4.1. Proposte originali o non convenzionali

Nel corso delle attività negoziali e dei briefing finali, è stato possibile osservare una crescente propensione a proporre soluzioni originali, capaci di superare la linearità della risposta attesa. In particolare, i partecipanti hanno dimostrato di possedere una notevole capacità di ampliare il campo d'azione della crisi proposta, integrandola in un quadro più complesso e multidimensionale. Molte delle proposte presentate si distinguevano per un'impostazione innovativa: a partire da elementi previsti dalle carte "booster" o "crisi", gli studenti elaboravano piani risolutivi che sfruttavano risorse apparentemente secondarie o marginali, attribuendo loro un ruolo strategico nell'azione complessiva del governo rappresentato. Queste soluzioni, sebbene talvolta non canoniche, risultavano sempre supportate da argomentazioni coerenti e ben articolate, a dimostrazione di un uso consapevole della creatività. Tali proposte non erano frutto di improvvisazione, bensì il risultato di un'attenta lettura dello scenario esercitativo e della capacità di cogliere opportunità implicite nelle condizioni poste dal gioco.

§4.2. Uso flessibile delle regole

Un elemento particolarmente significativo è stato l'utilizzo flessibile e strategico delle regole del wargame. Sebbene il regolamento del gioco prevedesse una durata circoscritta per ogni crisi interna, vincolata al turno di riferimento, i partecipanti hanno spesso deciso di estendere gli effetti e le implicazioni dell'evento anche ai turni successivi, con l'intento di garantire maggiore coerenza e continuità narrativa alla propria azione politica e governativa.

Questa estensione narrativa non si è risolta in una semplice ripetizione degli eventi, ma ha assunto la forma di un'azione intenzionale di *Worldbuilding* (SABIN, 2014), attraverso cui i partecipanti creavano collegamenti tra crisi interne e scenario internazionale permanente. In particolare, venivano richiamati elementi politici, economici o giuridici già emersi in precedenza, al fine di giustificare scelte strategiche, modificare posizioni negoziali o rafforzare la legittimità di determinate azioni.

§4.3. Soluzioni impreviste e creative

La capacità di elaborare soluzioni impreviste è stata ulteriormente evidenziata dall'impiego strategico delle carte booster. Tali carte, originariamente pensate per fornire un vantaggio contingente alla squadra, sono state spesso utilizzate come leve di azione diplomatica o giuridica, dando origine a linee risolutive innovative. I partecipanti non si sono limitati ad accettare passivamente il contenuto delle carte, ma lo hanno inserito all'interno di una narrazione più ampia, talvolta simulando eventi collaterali o facendo riferimento a norme legislative fittizie ma plausibili, pur sempre rimanendo entro i limiti della coerenza istituzionale richiesta.

Un gruppo in particolare si è distinto per la capacità di mantenere una continuità tematica tra le varie crisi affrontate, dimostrando non solo padronanza del contesto, ma anche una volontà progettuale nell'elaborazione delle risposte.

Durante i *Briefing* finali, questo gruppo presentava le crisi interne come tasselli di un'unica strategia politico-governativa, integrando perfettamente le scelte compiute a livello interno con le decisioni assunte precedentemente a livello internazionale. Il risultato era un'elaborazione coesa, ben articolata e altamente credibile, in cui la dimensione creativa si fondeva con rigore argomentativo e profondità analitica.

§5 Conclusioni

Sull'immersività. L'analisi svolta sull'immersività, attraverso i 3 indicatori richiamati, ha evidenziato come il wargame abbia generato un significativo coinvolgimento emotivo in entrambi i team, seppure con delle differenze come l'atteggiamento dei due paesi nel momento di estrazione delle carte. Tuttavia, sono state notate anche diverse similitudini nelle dinamiche di gruppo che sono state lette come indicatori significativi del coinvolgimento emotivo di entrambe le parti: in particolare, la capacità di rimanere concentrati nonostante il carico di lavoro e la gestione efficace del tempo. In conclusione, questi elementi, nel loro complesso, suggeriscono che l'attività sia stata coinvolgente e stimolante, e sia riuscita a far immedesimare i giocatori nei paesi rappresentati, mantenendo un alto livello di concentrazione e di organizzazione.

Sull'interazione e dinamiche di gruppo. L'effetto di questa coesione si manifestava anche nel linguaggio non verbale: posture aperte, sguardi rivolti verso i colleghi durante le esposizioni, cenni di approvazione e sorrisi di incoraggiamento erano frequenti, contribuendo a creare un clima di collaborazione e di mutuo supporto. Tale atteggiamento, osservato in modo ricorrente durante tutte le sessioni di confronto, ha rappresentato un indicatore significativo della qualità delle dinamiche di gruppo. Un elemento di rilievo è stata la capacità di adattare la comunicazione in funzione dell'interlocutore: durante le negoziazioni, i partecipanti modulavano il registro linguistico e la profondità delle spiegazioni in base alle reazioni dei facilitatori, dimostrando flessibilità e consapevolezza della situazione comunicativa. Questo comportamento suggerisce la presenza di una leadership diffusa all'interno dei gruppi, in cui le decisioni operative venivano prese in modo condiviso e con una forte attenzione all'efficacia comunicativa. Infine, nei briefing finali con il Comandante in Capo della Squadra Navale, la coerenza narrativa delle presentazioni ha confermato ulteriormente la solidità del lavoro di squadra: le soluzioni proposte venivano integrate armoniosamente nella cornice

dello scenario militare simulato, evidenziando non solo una padronanza dei contenuti ma anche un impegno congiunto nella costruzione di un messaggio unitario e professionale. L'osservazione delle interazioni durante le presentazioni e le negoziazioni ha permesso di rilevare una marcata attitudine collaborativa, caratterizzata da comunicazione rispettosa, suddivisione chiara dei ruoli e una solida coesione interna ai gruppi. Nonostante l'impossibilità di osservare direttamente le fasi di elaborazione delle idee, gli indizi emersi in sede di confronto hanno evidenziato l'esistenza di alleanze strutturate e di un efficace processo di mediazione interna. Questi elementi, uniti alla capacità di gestire le interazioni in modo professionale e pertinente, hanno reso l'esperienza di osservazione particolarmente ricca e significativa, confermando l'importanza di includere l'analisi delle dinamiche di gruppo come elemento centrale nella valutazione di esperienze immersive di tipo ludico-simulativo.

Sui segnali di apprendimento emergenti. Pur in assenza di strumenti di rilevazione formale dei risultati di apprendimento, l'osservazione partecipata ha consentito di individuare una serie di indicatori significativi di crescita formativa. Le riflessioni spontanee, i cambiamenti comportamentali e la capacità di applicare saperi pregressi hanno rappresentato evidenti segnali di un apprendimento emergente, reso possibile dalla natura esperienziale dell'attività. La progressione osservata nei comportamenti, nell'immedesimazione e nella qualità dei contenuti proposti testimonia l'efficacia del contesto simulativo come ambiente di apprendimento attivo (PERLA & MCGRADY, 2011), in grado di favorire non solo lo sviluppo di competenze tecniche, ma anche il potenziamento di soft skills quali la comunicazione formale, il lavoro di squadra e la gestione di situazioni complesse (KAPP, 2012). Questo quadro conferma il valore aggiunto dell'esperienza, non solo come esercizio didattico, ma come reale opportunità di crescita professionale per i partecipanti.

Sul pensiero laterale creativo. L'analisi delle strategie adottate dai partecipanti ha evidenziato l'emergere di un pensiero creativo e

laterale, spesso capace di superare la rigidità delle strutture imposte dal gioco. La creatività, lungi dall'essere espressione di spontaneismo o anarchia, si è manifestata come capacità di reinterpretare regole e vincoli in chiave strategica, mantenendo al contempo un alto livello di coerenza con il contesto simulato. Il ricorso a proposte non convenzionali, l'uso proattivo degli strumenti di gioco e la volontà di costruire un filo narrativo unico attraverso i vari eventi hanno rappresentato segnali chiari della maturità cognitiva e progettuale raggiunta dai partecipanti. L'osservazione ha permesso di cogliere l'importanza del pensiero creativo come componente integrata del processo decisionale, nonché come strumento di adattamento alle complessità simulate, rafforzando ulteriormente il valore formativo dell'esperienza.

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.

★

★ ★