

da
MIT Sloan Management Review Italia

Anno 3 • Numero 1
Gennaio/Febbraio 2024



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Il revival del wargame

In un contesto di continue tensioni internazionali, tornano alla ribalta le strategie militari. Ecco perché possono essere utili anche per le organizzazioni.

Andrea Bernardi, Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso il Centro Alti Studi per la Difesa, Scuola Superiore Universitaria ad Ordinamento Speciale

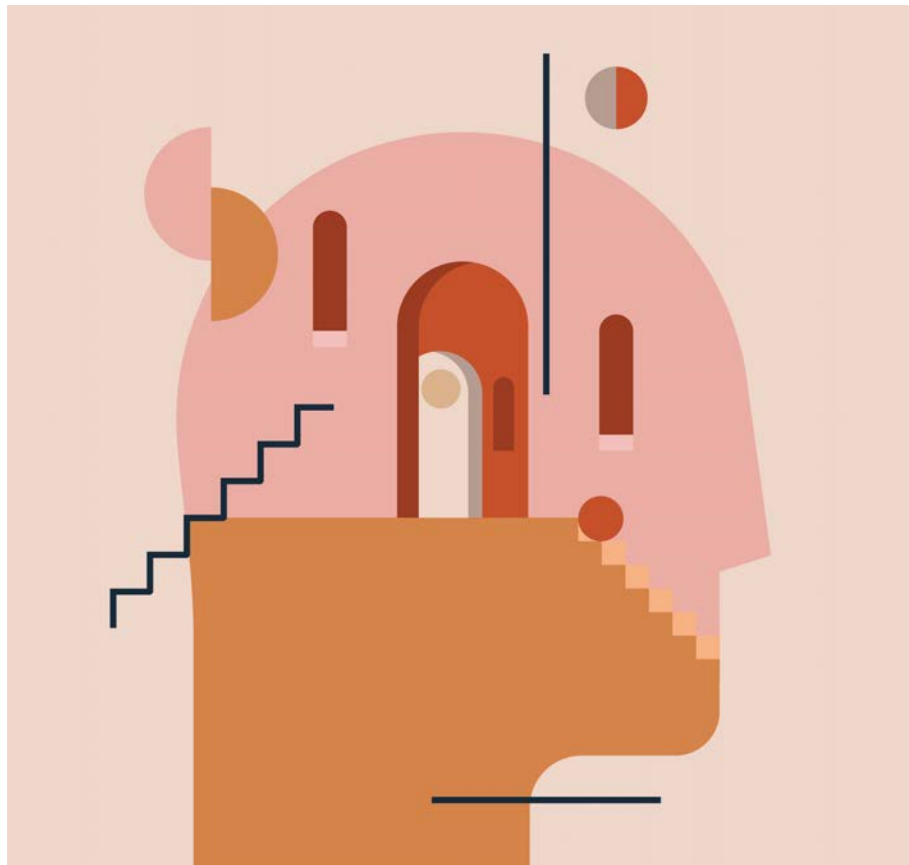
Le attività di pianificazione strategica e di scenario rischiano di essere inefficaci, se troppo circoscritte dalle ipotesi di chi le sviluppa (Lang e Ramírez, 2024). Una certa visione del futuro (condivisa dalla cultura aziendale o imposta dall'alto) può pregiudicare la riflessione sugli scenari. A differenza delle imprese, la pianificazione strategica non è mai passata di moda nelle forze armate, non c'è un prima e dopo gli Anni 70 a delimitare la capacità di indagare e programmare per il futuro. Gli ufficiali vengono formati alla pianificazione operativa e, per cultura e necessità, si occupano di strategia e di futuro: questo perché, per esempio, i loro sistemi d'arma richiedono cinque, 10, 15 anni a concretizzarsi, a partire dal momento dell'identificazione del requisito operativo fino a quello della consegna e messa in linea. Nel mondo della Difesa, ad affiancare la pianificazione c'è lo strumento del *wargame*, ignorato dalle imprese nonostante sia potente, economico e perfettamente funzionale anche nel mondo civile.

Pochi giorni fa, il 21 gennaio 2024, è morto Peter Perla, uno dei più grandi esperti in materia al mondo. Prolifico autore (Perla e Mcgrady, 2011; Perla, 1987; 2022), disegnatore e istruttore, completò il dottorato di ricerca presso la Carnegie-Mellon University sul tema dei modelli matematici del combattimento. Ha lavorato al Center for naval analyses di Arlington, una delle istituzioni di riferimento nel campo. La morte di Perla avviene in un momento cruciale della storia del *wargaming*: stiamo osservando un revival e una corsa alla sua applicazione in una serie sempre più ampia di campi e scenari.

Nel 2023, gli Stati Uniti hanno utilizzato il *wargame* per affrontare il tema del confronto tra Cina e Taiwan. Gli esercizi sono serviti a produrre spunti di riflessione analitici per le forze armate americane (l'invasione potrebbe avvenire da sud), per esercitare pressione nei confronti del Congresso (occorrono risorse per difendere Taiwan), per mandare messaggi a Pechino (interverremo se attaccate). Lo scenario ucraino è

stato oggetto di *wargame* nel 2014, poi di nuovo prima e dopo l'invasione del 2022 e gli errori di previsione sono stati oggetto di un rapporto della Rand (Gentile et al., 2023). Non è un segreto che si stia lavorando con i *wargame* anche su altre aree calde: Kaliningrad, le repubbliche Baltiche, il Medio Oriente.

Nonostante i suoi limiti (Curry, 2020), a questo strumento del *wargame* si stanno dedicando investimenti consistenti nei Paesi occidentali. Proliferano le pubblicazioni, gli incontri, i network, l'utilizzo di vecchi e nuovi giochi nelle scuole militari, di solito a livello di ufficiali superiori, da Maggiore/Capitano di Corvetta in su. Gli americani hanno finanziato con decine di milioni di dollari i centri *wargaming* di Us Navy, Us Army e Marines. I britannici hanno un centro dedicato, sono i leader in Europa e sfornano periodicamente



Nonostante i suoi limiti, allo strumento del wargame si stanno dedicando investimenti consistenti nei Paesi occidentali

giochi e manuali (Ministry of defense, 2015, 2017, 2023). Le forze armate italiane stanno recuperando il passo partecipando attivamente a eventi internazionali (Win 2022, 2023, 2024), pubblicando dei documenti (Stato Maggiore Esercito, 2023), realizzando nuovi giochi (Tempeste d'Acciaio), usando il *wargame* nella formazione a livello di scuole di guerra (Scuola di Applicazione di Torino, Istituto di Studi Marittimi di Venezia). A livello interforze, il Casd, che tra il 1987 e i primi Anni 90 aveva contribuito al rilancio della simulazione militare in Italia, oggi sta investendo nel campo con progetti di ricerca dell'Irad (Istituto di Ricerca e Analisi della Difesa), sperimentazione didattica e diffusione della cultura del *wargaming* della Diafr (Direzione alta formazione e ricerca).

Non un gioco qualsiasi

Ma cosa sono questi *wargame*? Non esiste una parola o un'espressione italiana che abbia soppiantato il termine inglese. Questo, a sua volta, deriva dal tedesco *Kriegspiel*, dove *krieg* sta per guerra e *spiel* sta per gioco. All'esercito Prussiano viene attribuita l'invenzione del *wargame* moderno. Ne esistono due tipologie, quella originaria, rigid *Kriegspiel*, e la versione semplificata, free *Kriegspiel*, dove l'esito degli scontri viene deliberato dall'arbitro e non da complesse tabelle di calcolo.

Nel 1812, Leopold von Reisswitz sviluppò un prototipo che venne perfezionato nel 1824 dal figlio Georg Heinrich Rudolf Johann von Reisswitz. I giochi di guerra esistevano da molti secoli (Smith, 2010), ma il *Kriegspiel* fu rivoluzionario per più di un motivo. Si giocava su accurate mappe topografiche (un'invenzione molto recente). Era molto dettagliato nella rappresentazione delle forze in campo e delle variabili di funzionamento. Per quanto restava non modellizzato, von Reisswitz Jr. introdusse la figura dell'arbitro che, oltre a facilitare il gioco tra le due squadre, assegnava il risultato degli scontri di esito incerto.

Fu nel 1824 che il gioco venne presentato al Capo di Stato Maggiore della Difesa, von Müffling. Il generale rimase molto colpito e disse: "questo non è un gioco qualsiasi, questo è addestramento alla guerra.

Lo raccomanderò nel modo più caloroso all'esercito". Come aveva subito compreso il generale, *Kriegspiel* non era un gioco, *spiel* stonava. Senza successo, per un po' si tentò di rimpiazzarlo con altri nomi, per esempio, 'manovra', 'esercitazione sulla mappa'. Presto, gli altri eserciti europei vennero a conoscenza dell'invenzione prussiana e realizzarono delle traduzioni, poi delle imitazioni. In alcuni casi, si preferì non tradurre il nome e lasciare il termine tedesco (nel nostro caso, italianizzato in Crispillo) perché 'gioco di guerra' o *wargame* non apparivano all'altezza della serietà dello strumento che, soprattutto dopo la guerra Franco-Prussiana, si sospettava fosse stata la vera arma segreta dell'esercito prussiano. Per la Regia Marina, la fonte di ispirazione fu la Royal Navy, dove Captain Colomb pubblicò *The Duel: A naval wargame*, nel 1879, e Lieutenant H. Chamberlain *Game of Naval Blockade*, nel 1888. Il Tenente di Vascello Ambrogio Colombo pubblicò *Il giuoco di guerra navale sulla Rivista Marittima in due parti*, nel 1891 e 1892. Il Ministero della Marina realizzò una 'pubblicazione riservata' nel 1911: *Giuoco di guerra navale - Regole per suo impiego*.

Nei successivi 100 anni, si alternarono decenni di oblio e di grande interesse. Non mancarono le applicazioni, prima e durante i conflitti bellici, ma a partire dalla Seconda Guerra mondiale, la neonata ricerca operativa prese il sopravvento. Durante la Guerra Fredda, il *wargame* era comunque di casa, al Pentagono. Il Joint analysis directorate (Jad) giocava ogni possibile scontro (anche nucleare) con l'Unione Sovietica coinvolgendo esperti della Difesa, del Dipartimento di Stato e della Cia. All'inizio degli Anni 80, con l'arrivo dei calcolatori, il campo del modelling and simulation iniziò a dominare la scena.

Oggi, l'Esercito Italiano lo definisce così (Stato Maggiore Esercito, 2023): "il *wargaming* rappresenta uno strumento di grande efficacia per il supporto al processo decisionale intrinseco a qualsiasi attività militare, anche se, spesso, viene poco compreso e sfruttato. Esso consente, infatti, di sviluppare agilità di pensiero e di azione, di supportare il processo d'innovazione della forza armata (Fa) e di espandere un costruttivo spirito critico nel personale, tanto nelle attività addestrative e formative quanto nell'analisi di ogni tipo di problema militare di natura operativa." E: "Nella sua accezione più ampia, il *wargame* può essere considerato come una qualsiasi simulazione di un'attività, condotta con qualunque mezzo da due o più soggetti, che si confrontano, impiegando regole, dati e procedure progettate per valutarne praticamente i risultati in una situazione reale o ipotetica".

Il wargaming oggi

Questo strumento si presta a essere utilizzato anche in contesti non militari. Infatti, è già utilizzato in ambito civile, pubblico e privato, in grandi aziende e in organizzazioni internazionali. Così come nelle scuole militari ci si addestra con il *wargaming*, nelle scuole di management si studia con il *role playing*, abbinato a case studies e a *business strategy games*.

È una forma di addestramento alla gestione della complessità e dell'incertezza. È una palestra per prepararsi a prendere decisioni rapidamente, quando non tutte le variabili sono note, e, in quanto tale, è utile anche a professionisti, manager di organizzazioni complesse e politici (Mason, 2018).

Nella seconda metà dell'Ottocento, il Kriegspiel ebbe un grande successo in Europa. Il motivo principale era che occorreva addestrare rapidamente una generazione di ufficiali, che si trovava ad affrontare la guerra Austro-Prussiana e la guerra Franco-Prussiana senza avere avuto esperienza di combattimento. L'Europa, infatti, usciva da un periodo insolitamente lungo di pace.

Negli ultimi 10 anni, il *wargaming* ha vissuto un grande revival tra i paesi Nato, in concomitanza con i recenti venti di guerra e le tensioni internazionali.

Il primo corso di wargaming. Nel novembre 2023, a Oberammergau, si è tenuto il primo corso Nato dedicato al *wargaming*. In un pittoresco paese della Baviera, ha sede da 70 anni la Nato School Oberammergau. Ignota ai più, accoglie ogni anno circa 10mila studenti che si trattengono per una o due settimane per seguire uno dei 200 corsi a catalogo. Alcuni corsi si tengono in classi protette, dove si entra solo con un nulla osta di sicurezza adeguato e senza telefonini o computer portatili. In tutto il comprensorio non ci sono reti wifi, sono proibite le foto e alcune aree sono protette da dispositivi di jamming. Si partecipa se sponsorizzati dal proprio Ministero della Difesa o da comandi Nato, ci si muove con badge e chiavi elettroniche per aprire le porte che conducono alle classi e alle aule per il lavoro in gruppo.

Alla prima edizione, denominata 'XX-177-A-2023 Nato *wargaming* practitioner course', hanno partecipato in 35. Dopo due edizioni beta, nel 2024 è entrato a regime nel portafoglio dei corsi di Oberammergau e viene erogato due volte l'anno.

Certo, non si tratta del corso più importante della Nato School e non è tra quelli classificati, ma è una delle manifestazioni del revival del *wargame* che si osserva da alcuni anni. Ce ne sono numerose, sia a livello nazionale sia internazionale. La Nato ha pubblicato un manuale (Allied command transformation,

Questo strumento si presta a essere utilizzato anche in contesti non militari; come l'ambito civile, pubblico e privato, in grandi aziende e in organizzazioni internazionali

2021) e sostiene una serie di eventi internazionali, tra cui Nato audacious *wargaming* e Win (*Wargaming* initiative for Nato).

Stati Uniti e iniziative congiunte. Senza dubbio, gli Stati Uniti sono i leader mondiali nell'utilizzo del *wargaming*. La Us Navy vanta la tradizione più antica e prestigiosa (Perla, 1987) con il Wargaming center della Naval postgraduate school e il Wargaming department della Us Navy war college. Seguono Us Army (Us Army, 2020) con il Department of strategic *wargaming* e Marine Corps (Bae e Brown, 2021) con il Wargame program. Ciascuna forza armata dispone di infrastrutture all'avanguardia e di un corpo docente dedicato, che è in grado di utilizzare i giochi nella didattica e di progettarne di nuovi in continuazione, quando necessario, anche in collaborazione con l'intelligence militare.

Sono numerose le iniziative congiunte, le occasioni di scambio e disseminazione delle migliori pratiche tra paesi alleati. La cooperazione tra Italia e Francia fu avviata a livello di Stato Maggiore Difesa nel quadro degli Accordi del Quirinale. In alcuni paesi, il *wargaming* è sviluppato e praticato in collaborazione con le università civili, per esempio, alla Georgetown University, negli Stati Uniti e al King's College London, in Inghilterra. La collaborazione tra accademici e militari è particolarmente proficua e complementare perché contribuisce a superare i bias e le limitazioni delle due prospettive e delle due culture professionali. Questa collaborazione ha precedenti illustri, si pensi al libro *Ambiguity and command: organizational perspectives on military decision making*, pubblicato nel 1986 da March e Weissinger-Baylon. In quell'opera con focus marittimo, March presenta il celebre modello Garbage Can e, insieme a esperti militari e colleghi accademici, ne discute la rilevanza per i processi decisionali dei comandanti della Us Navy. Il modello di gestione dell'incertezza viene creato ipotizzandone l'uso nei *wargame* e nelle simulazioni. D'altronde, la teoria organizzativa nasce proprio con lo sforzo di Simon e March di modellizzare il comportamento umano.

Uno strumento utile (nel panorama attuale)

Il *wargame* non è uno strumento predittivo, serve a formare i dirigenti (militari e non). Aiuta a sviluppare le competenze trasversali, preparandoli ad agire con maggiore efficacia in contesti di elevata incertezza (*wargame* formativo/addestrativo). Serve a testare un concetto, una dottrina in appoggio a una pianificazione operativa (*wargame* analitico). Può servire a discutere collettivamente un problema anche futuro (Matrix Games e seminar wargames). Può essere affiancato agli strumenti più tradizionali di pianificazione strategica e di scenario utilizzati dalle aziende. Infatti, anche in ambito militare non è utilizzato da solo; al contrario, è una componente di un sistema di addestramento e formazione molto complesso che, a differenti livelli e in diversi momenti della carriera, si avvale di numerosi strumenti e metodologie: educazione formale, addestramento, esercitazioni, pianificazione operativa, modelling and simulation, *wargaming*, ecc.

Sebbene lo strumento sia stato inventato 200 anni fa, lo si ritiene ancora utile nel contesto attuale, caratterizzato da sfide strategiche, tecnologie ed esigenze operative molto diverse da quelle della Guerra Fredda, per non parlare dell'Ottocento, quando venne formalizzato per la prima volta. Il revival è proprio del *wargame* nella sua forma cartacea, da gioco da tavolo. A differenza delle simulazioni, dei modelli o dei *wargame* al computer, le attività table top consentono piena flessibilità. Gli sviluppatori o i facilitatori possono modificare il gioco rapidamente, inserendo gli ultimi scenari e le ultime informazioni disponibili, permettendo così ai partecipanti di sbizzarrirsi nel discutere o nel fronteggiarsi, generando nuove intuizioni che magari andranno approfondite in altra sede con altri strumenti.

Il *wargame* è economico, ma ovviamente richiede delle professionalità specifiche in fase di sviluppo e di utilizzo. Teoricamente, può essere utilizzato non solo per indagare un certo problema, ma anche per osservare e valutare i partecipanti. Lo si potrebbe utilizzare per finalità aggiuntive: osservazione delle dinamiche di gruppo, studio degli stili di leadership, valutazione

del potenziale e delle competenze dei partecipanti. Le organizzazioni potrebbero sviluppare *wargame* sulla base di un determinato modello delle competenze e potrebbero utilizzare dei valutatori in fase di esecuzione per fornire un feedback personalizzato ai team e ai singoli partecipanti.

Il wargame in impresa

A giudicare dai recenti, numerosi venti di guerra, questo revival è destinato a durare a lungo tra i militari. Poiché la tensione strategica internazionale e i conflitti militari veri e propri hanno ripercussioni fondamentali per l'economia e i mercati, anche le imprese si trovano a dover gestire questa incertezza. Lo strumento del *wargame* è a loro disposizione, se vogliono utilizzarlo nella formazione dei dirigenti o per arricchire le loro attività di pianificazione strategica e di scenario.

Per cominciare, si può contattare un esperto, invitarlo in azienda a utilizzare un gioco già pronto. Esiste un circolo relativamente ristretto di specialisti, disegnatrici e facilitatori, civili e militari in congedo, rintracciabili sui vari network professionali (Serious games society, King's wargaming network, Connections Uk, Guws, Connections next generation). I giochi commerciali esistenti di ambientazione civile sono numerosi e coprono molte aree (negoziiazione, diplomazia, allocazione di risorse economiche, logistica, emergenza pandemica). In una fase successiva, si può commissionare un gioco su misura, sviluppato intorno ai fabbisogni formativi o disegnato per indagare un certo tema, testare un progetto, indagare uno scenario, mettere alla prova la pianificazione strategica.

Chi coinvolgere nel progetto? In ogni impresa medio-grande, molto probabilmente ci sono degli hobbisti, dei gamer. Una volta individuati, sarebbero proprio loro gli ufficiali di collegamento ideali tra consulente esterno e dirigenti. Sarebbero lieti di partecipare alle attività di *wargaming* incoraggiando altri colleghi. D'altronde, non dimentichiamolo, il Kriegspiel è un gioco e, in quanto tale, piacevole e coinvolgente. Un motivo in più per portarlo in azienda, non fosse altro per le ricadute positive di team building.

BIBLIOGRAFIA

Per motivi di spazio, la bibliografia dell'articolo è stata inserita online. È possibile consultarla tramite il QRCode pubblicato nel sommario.

Copyright © Edizioni ESTE 2024.

Tutti i diritti riservati.

Il wargame serve a formare i dirigenti e a sviluppare le competenze trasversali preparandoli ad agire con maggiore efficacia in contesti di elevata incertezza

ESTE
Cultura d'impresa

NON RISCHIARE L'ESTINZIONE

Per il tuo aggiornamento
professionale
scegli le Riviste ESTE,
da oltre sessant'anni
punto di riferimento in Italia
della Cultura d'impresa



**Sviluppo &
Organizzazione**

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

MIT Sloan
Management Review Italia

I,WE
INCLUSION. WELFARE. ENVIRONMENT

ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito www.este.it alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 – daniela.bobbiese@este.it

