

SLJ

STRATEGIC LEADERSHIP JOURNAL

Volume III – Anno 2025



Agenzia Nazionale di Valutazione del
sistema Universitario e della Ricerca



National A
Un

ISSN 2975-0148 – ISBN 9791255151180

CENTRO ALTI STUDI DIFESA



SCUOLA SUPERIORE UNIVERSITARIA

I NOSTRI VALORI

INNOVAZIONE COME SFIDA

Viviamo l'innovazione con coraggio e curiosità, come una sfida entusiasmante in grado di generare valore nella formazione e nella ricerca per far fronte con successo alla complessità del mondo attuale.

SPIRITO DI SQUADRA E APPARTENENZA

Crediamo nello spirito di squadra e nel senso di appartenenza che, attraverso la lealtà reciproca, la condivisione e l'armonia nelle relazioni, assicurano il benessere individuale e il successo organizzativo.

ECCELLENZA NELLE COMPETENZE

Ci ispiriamo all'eccellenza nel nostro agire quotidiano, impegnandoci a riconoscere con equità le competenze di ciascuno e a potenziarne i talenti e mirando ad essere punto di riferimento per l'offerta formativa e l'attività di ricerca a cui come Istituzione siamo chiamati.

RESPONSABILITÀ AL SERVIZIO DEL PAESE

Fondiamo sull'etica e sull'integrità il nostro operare, in continuità con la tradizione, a favore della cultura di una leadership responsabile al servizio del Paese e della comunità internazionale.

VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE

Siamo convinti che un approccio aperto e integrativo, che nell'altro riconosca e valorizzi tutte le peculiarità che lo rendono unico, permetta l'espressione e la crescita delle capacità individuali e costituisca leva strategica per lo sviluppo di network capaci di facilitare il conseguimento degli obiettivi organizzativi ed istituzionali.



Centro Alti Studi Difesa

Scuola Superiore Universitaria

STRATEGIC LEADERSHIP
JOURNAL

CHALLENGES FOR GEOPOLITICS
AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Numero 3 – Anno 2025

Centro Alti Studi Difesa – Scuola Superiore Universitaria

Direzione e Redazione Palazzo Salviati
Piazza della Rovere, 83, 00165 – Roma
www.unicasd.it

Tel 06 4691 23208 – e-mail: irad.usai@casd.difesa.it

ISSN 2975-0148 – ISBN 979-12-5515-118-0



*A cura Dottoressa Chiara Trudu
(Tirocinante CASD)*

La copertina del presente numero rappresenta l'incontro tra tradizione accademica e innovazione nella formazione superiore.

Nell'immagine superiore è raffigurata la storica biblioteca di Palazzo Salviati. Da una parte, le sue volte affrescate dai momenti delle guerre d'indipendenza italiane e dalle scene di vita militare, esprimono il vivido legame tra la cultura, la storia e l'istruzione; dall'altra, le sue pareti, che custodiscono oltre 20.000 volumi, incarnano i valori dell'ambiente di studio come spazio di crescita e confronto interdisciplinare. Dunque, non si tratta semplicemente di un luogo fisico, ma di un vero e proprio emblema della base di conoscenza su cui si fonda la formazione superiore.

Nell'immagine inferiore, invece, il logo dell'ANVUR, l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca. La sua presenza non è solo un segno grafico, ma un sigillo di garanzia scientifica e di qualità accademica, che testimonia il recente riconoscimento della scientificità in Area 14 della nostra rivista Strategic Leadership Journal..

STRATEGIC LEADERSHIP
JOURNAL

CHALLENGES FOR GEOPOLITICS
AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

COVER STORY	5
ARTICOLI	
Strategic Dynamics in Russia-North Korea Relations: a Stackelberg Model Analysis C. Meneguzzo - F. Minniti	13
In medio stat ius: un'analisi critica e giuridica della penisola coreana nel sistema normativo internazionale M. Foti	27
Cognitive Warfare: A New Dimension of Reality S. Pavlovsk	47
Dealing with the nuclear threat. operation rising lion and the aftermath of the twelve days' war E. Farrugia	59
Agil organization and shared leadership R. Gravina	71
FOOD FOR THOUGHT	
Terrorismo e dinamiche di sicurezza tra "Medio Oriente" e "oceano indiano": nuove ipotesi B. Nicolini	81
La "risorsa umana" quale vantaggio competitivo: ipotesi di riorganizzazione, processi e funzionamento della difesa 4.0 A. Rangoni - S. Russo	89
CONFERENCE REPORT	
Conferenza "nato e ue: alleanza atlantica e pilastro europeo. verso una nuova dimensione strategica, economica e industriale" L. Perotti - M. Corti.	101
Conferenza di alto livello della nato foundation "indo-pacific 2025: prevention and dialogue" A. Della Monaca - V. Marchetto	105
RECENSIONI	109





Ministero della Difesa

Periodico della Difesa Registrazione Tribunale di Roma n. 88/2023
in data 22.06.2023 Codice Fiscale 97042570586
ISSN 2975-0148 – ISBN 9791255151180

Direttore Responsabile
Gen. C.A. Stefano Mannino

Direttore Scientifico
Prof.ssa Daniela Irrera

Capo Redattore
Col. AArnn Pil. Loris Tabacchi

Redazione
Contramm. Massimo Gardini – Magg. Simone Pasquazzi

Segreteria di redazione
1° Mar. Massimo Lanfranco - C° 2^a cl. Gianluca Bisanti
1° Aviere Capo Alessandro Del Pinto

Progetto grafico
1° Mar. Massimo Lanfranco - C° 2^a cl. Gianluca Bisanti
Serg. Manuel Santaniello

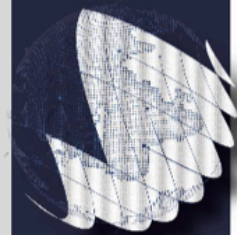
Revisione e coordinamento
Funz. Amm. Aurora Buttinelli - Ass. Amm. Caterina Tarozzi

Comitato Editoriale
Contramm. Gaetano Virgilio - C.V. Fabio Burzi - Col. Antonio Iurato - Col. Loris Tabacchi

Comitato Scientifico
Prof. Gregory Alegi, Prof. Francesco Bonini, Prof. Gastone Breccia, Prof. Stefano Bronzini, Prof. Vincenzo Buonomo, Dott. Giovanni Caprara, Amm. Giuseppe Cavo Dragone, Prof. Danilo Ceccarelli Morolli, Prof. Alessandro Colombo, Prof. Giuseppe Colpani, Col. Alessadro Cornacchini, Prof. Salvatore Cuzzocrea, Prof.ssa Simonetta Di Pippo, Prof. Massimiliano Fiorucci, Prof. Elio Franzini, Prof. Stefano Geuna, Prof. Umberto Gori, Prof. Edoardo Greppi, Amb. Riccardo Guariglia, Prof. Nathan Levialedi Ghiron, Prof. Matteo Lorito, Prof.ssa Daniela Mapelli, Prof. Gavino Mariotti, Amb. Giampiero Massolo, Prof. Carlo Odoardi, Amm. Sq. Giacinto Ottaviani, Prof.ssa Marcella Panucci, Col. Luca Parmitano, Prof.ssa Antonella Polimeni, Dott. Alessandro Politi, Prof. Andrea Prencipe, Prof. Giulio Prosperetti, Prof. Leonardo Querzoni, Amb. Riccardo Sessa, Prof. Atsushi Sunami, Prof. Michele Vellano

Tutti gli articoli di questo volume riflettono esclusivamente il pensiero dei singoli autori e non quello degli organi della Rivista né di Istituzioni militari e/o civili

STRATEGIC LEADERSHIP
JOURNAL



ARTICOLI

Cosimo Meneguzzo

is an expert in economic analysis, public policy, and innovation, with experience advising both public bodies and private firms, and publications on technology and logistics and economy

Fabrizio Minniti

is a Captain of the Italian Army Reserve, expert in international security, contributor for RUSI and for the Centre for Statecraft and National Security (CSNS) at King's College London

STRATEGIC DYNAMICS IN RUSSIA-NORTH KOREA RELATIONS: A STACKELBERG MODEL ANALYSIS¹

ABSTRACT

This study applies the Stackelberg model to analyze the hierarchical dynamics between Russia and North Korea. As a game-theoretical framework emphasizing leader-follower relationships, the model elucidates the asymmetric power structure where Russia assumes the leadership role, setting strategic policies that North Korea optimally adapts to. The analysis focuses on the bilateral economic and military interactions, highlighting how Russia leverages its influence through initiatives like arms agreements and energy supplies, while North Korea contributes resources such as labor and rare minerals. This mutually beneficial yet asymmetric relationship is constrained by international sanctions, creating a strategic equilibrium².

The study also integrates China's influence, introducing a multi-leader dimension that complicates the traditional Stackelberg framework. China's role as a regional power broker affects the dynamics by moderating Russia's control and offering alternative support to North Korea. This trilateral interaction adds strategic complexity, with North Korea responding to competing influences, thereby diluting Russia's unilateral leadership.

The findings suggest that while the Stackelberg model effectively captures the leader-follower dynamics, its applicability is challenged by the fluid nature of international alliances and the growing involvement of multipolar actors like China. The study concludes with implications for regional stability and global security, emphasizing the critical role of Russia-North Korea relations in shaping Northeast Asia's geopolitical landscape, potentially concerning WMD proliferation and strategic leverage against Western powers. The model provides valuable insights but requires adaptation to address the evolving complexities of international relations..

1. Introduction

The geopolitical landscape of Northeast Asia is characterized by evolving challenges, marked by shifting alliances, economic dependencies, and increasing militarization. Among these dynamics, the relationship between Russia and North Korea stands out due to its strategic complexity and asymmetry, as highlighted by recent developments such as North Korea's battlefield involvement in Ukraine, which underscores the evolving military and strategic interdependencies between the two nations³. Understanding this relationship is crucial for addressing broader regional stability and international security concerns, as exemplified by the recent Russia-North Korea defense pact, which underscores the strategic significance of their

¹ For this report it was used generative AI to translate text in English and to refine sentences and tables.

² For example some analysts and journalists analyzed how Russia shifted from a hesitant enforcer to an active saboteur of UN sanctions against North Korea, deepening military and economic ties: Ramani, Samuel. "From Reluctant Enforcer to Outright Saboteur: Russia's Crusade Against North Korea Sanctions." 38 North, June 24, 2024. <https://www.38north.org/2024/06/from-reluctant-enforcer-to-outright-saboteur-russias-crusade-against-north-korea-sanctions/>

³ Nichols M., US warns North Korea becoming better prepared for war, fighting against Ukraine, Reuters, January 8, 2025. Available at: <https://www.reuters.com/world/us-warns-north-korea-becoming-better-prepared-war-fighting-against-ukraine-2025-01-08/>. Choi Yonghwan. The Meaning and Significance of North Korean Troops' Deployment to Russia. Royal United Services Institute (RUSI), December 4, 2024. Available at: <https://rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/meaning-and-significance-north-korean-troops-deployment-russia>

alliance in countering Western influence⁴. However, while there has been considerable attention on bilateral and trilateral relations involving major players like the United States, China, and South Korea, the specific dynamics between Russia and North Korea can benefit from further exploration, particularly through novel analytical frameworks⁵. While this topic has been examined in Russian academic literature—with notable contributions from scholars such as Vladimir Pavlovič Karakin, and early 21st-century analyses by K. V. Asmolov and L.V. Zacharova—the conversation has evolved significantly following the 2022 invasion of Ukraine. Recent works by prominent Russian experts, including Asmolov (2023)⁶ on the post-2022 "paradigm shift" on the Korean Peninsula, Toloraya (2023)⁷ on the specific impact of the Ukrainian crisis on Russia-DPRK ties, and Zhebin (2022)⁸ on the "new stage" in bilateral relations, confirm that the relationship has entered a qualitatively different phase demanding updated analysis.

This renewed alignment represents a significant shift from the post-Cold War era, during which relations languished, and is, in many ways, a strategic modernization of the patron-client dynamics that characterized the Soviet period. Where the USSR once provided broad ideological and economic support, modern Russia is engaging in a more focused, transactional partnership driven by specific, shared needs. This study seeks to contribute to this emerging body of research by adopting a game-theoretical approach⁹. Specifically, we apply the Stackelberg model of duopoly to analyze the hierarchical interactions between these two nations. This model is uniquely suited for this analysis because it captures the inherent asymmetry in the relationship, positioning one actor (the "leader," Russia) as making the first move and the other (the "follower," North Korea) as optimizing its response accordingly. Unlike simultaneous-move models like Cournot, or overly simplistic frameworks like the Prisoner's Dilemma, the Stackelberg model effectively formalizes the power imbalance and sequential decision-making that characterize Russia and North Korea's strategic calculations. By doing so, we aim to map the potential payoff structures and equilibrium outcomes that define their modern partnership.

2. Theoretical Framework: The Stackelberg Model

The Stackelberg model originates from economics and is used to understand situations in which a dominant leader sets the strategic agenda, which followers must then adapt to¹⁰. In

⁴ Gordon A. and Ewe K., Putin and Kim Embrace New Era of Alliance, Signing Mutual Defense Pact in North Korea, TIME, Updated: June 20, 2024 5:17 AM EDT | Originally published: June 18, 2024. Available at: <https://time.com/6989692/russia-north-korea-putin-trip/>.

Critical Questions by Victor Cha and Ellen Kim The New Russia-North Korea Security Alliance Center for Strategic and International Studies Published June 20, 2024. Available at: <https://www.csis.org/analysis/new-russia-north-korea-security-alliance>

⁵ Despite growing coordination, China and Russia would incur high reputational and strategic costs if they formed a formal axis with North Korea, limiting the depth of trilateral cooperation. The dynamics of cooperation or coordination must be assessed through a systemic and integrated lens, as a shared opposition—albeit to varying degrees—to NATO and Western powers is far from sufficient to explain a genuine realignment of alliances in Northeast Asia. See: Wishnick Elizabeth, Russia-China–North Korea Relations: Obstacles to a Trilateral Axis." Foreign Policy Research Institute, March 2025. <https://www.fpri.org/article/2025/03/russia-china-north-korea-relations-obstacles-to-a-trilateral-axis/>.

⁶ Asmolov, K. V. (2023). "Корейский полуостров в 2022 году: смена парадигмы" [The Korean Peninsula in 2022: A Paradigm Shift]. Проблемы Дальнего Востока [Far Eastern Affairs], (1), 94-107

⁷ Toloraya, G. D. (2023). "Россия и Корейский полуостров на фоне украинского кризиса" [Russia and the Korean Peninsula Against the Backdrop of the Ukrainian Crisis]. Russian International Affairs Council (RIAC).

⁸ Zhebin, A. Z. (2022). "Новый этап в отношениях России и КНДР" [A New Stage in Relations between Russia and the DPRK]. Вестник Российской академии наук [Herald of the Russian Academy of Sciences], 92(10), 947-953.

⁹ In some attacker-defender settings, the Stackelberg strategy not only remains viable but is also provably a Nash equilibrium strategy. This reinforces the strategic robustness of Stackelberg leadership in adversarial environments, such as cyber defense or military confrontation. See: Alpcan, Tansu, and Tamer Başar. "The Stackelberg Strategy Is Still a Nash Equilibrium Strategy." Preprint, January 16, 2014. <https://arxiv.org/pdf/1401.3888>.

¹⁰ Many inverse Stackelberg models assume that players are perfectly rational and fully aware of the game structure and their utility preferences, which significantly shapes the leader's inference process. This assumption underpins much of the theoretical treatment of inverse game theory, although it often fails to capture bounded rationality or uncertainty in real-world decision-making contexts. See: Shen, Weiran, Keyou You, Shaofeng Zou, and Hao Zhu. "Inverse Game Theory for Stackelberg Games: The Blessing of Bounded Rationality." Preprint, 2023. https://www.weiran-shen.info/page_files/inverse_game_theory_for_stackelberg_games_the_blessing_of_bounded_rationality.pdf.

international relations, this model can represent scenarios where a powerful nation directs the actions of a smaller, dependent state, with the latter optimizing its response within the constraints set by the leader. In this case, Russia often takes on the role of the leader, setting policy directions that North Korea follows, thereby benefiting from the relationship while operating within a limited strategic choice set.

2.1. Mathematical Representation

To formally define the Stackelberg model in the Russia-North Korea context, we assume two players:

- **Leader (Russia)**: Makes strategic choices first, optimizing its geopolitical, economic, and military gains.
- **Follower (North Korea)**: Responds optimally, given Russia's decisions, to maximize its survival and economic benefits.

Let x_L be Russia's strategic move (e.g., military support, economic aid), and x_F be North Korea's response (e.g., troop deployment, trade concessions). The utility functions are defined as:

1. **Leader's Payoff Function (Russia)**:

$$U_L(x_L, x_F) = \pi_R - C(x_L) + S(x_F)$$

Where π_R represents geopolitical advantages, $C(x_L)$ is the cost of supporting North Korea, and $S(x_F)$ represents strategic benefits gained from North Korea's response.

2. **Follower's Payoff Function (North Korea)**:

$$U_F(x_L, x_F) = \pi_N + R(x_L) - C_N(x_F)$$

Where π_N represents North Korea's direct benefits, $R(x_L)$ is the resource allocation from Russia, and $C_N(x_F)$ is the cost North Korea incurs from compliance.

The equilibrium condition follows the Stackelberg backward induction, where North Korea optimally selects x_F given x_L , and Russia anticipates this reaction to set x_L strategically.

In the Stackelberg model, we assume two players: the leader (Russia) and the follower (North Korea). The leader makes its strategic choice first, and then the follower optimizes its response accordingly. Let x_L represent the strategic decision of Russia and x_F represent the decision of North Korea. The payoff functions for each player are represented as follows:

Leader's Payoff Function (Russia) reflects its geopolitical gains balanced against the cost of resources provided to North Korea.

In mathematical terms is: Payoff Function:

$$U_L(x_L, x_F) = \pi_R - C(x_L) + S(x_F)$$

Explanation:

$U_L(x_L, x_F)$: The utility or payoff function for the leader, representing Russia's strategic outcome.

x_L and x_F : These are the strategic decisions or actions taken by Russia (Leader) and North Korea (Follower), respectively.

Geopolitical Advantages: This refers to the strategic benefits that Russia gains, such as increased influence over North Korea and enhanced leverage against Western alliances.

Cost of Resources Provided: This term accounts for Russia's investments, which could include the provision of military technology or economic aid.

Summary:

Leader's Objective: Russia aims to maximize geopolitical advantages while minimizing the cost of the resources it provides to North Korea.

Follower's Payoff Function (North Korea)

Payoff Function: $U_F(x_L, x_F)$

Explanation:

$U_F(x_L, x_F)$: Represents the utility or payoff function for the follower, which is North Korea's outcome based on the strategic moves by both countries.

North Korea's Objective: North Korea aims to maximize the benefits it receives from Russia, such as economic aid or military support. At the same time, it seeks to minimize the costs associated with providing resources or support back to Russia, like labor or strategic minerals.

Summary:

Follower's Objective: North Korea optimizes its gains from Russia while ensuring that the costs of its contributions (e.g., labor or political support) are minimized.

This sequential decision-making captures the power dynamic where Russia, acting as the leader, sets its policies, anticipating the optimal responses from North Korea.

3. Application to Russia-North Korea Relations

3.1. Asymmetric Influence Dynamics

Russia exerts substantial strategic influence over North Korea, using political, military, and economic means to align Pyongyang's actions with its own geopolitical objectives. This is a key feature of the Stackelberg model's leader-follower dynamic. For example, the deployment of North Korean troops to Russia¹¹ serves as an embodiment of this hierarchy, with North Korea acting in alignment with Russian military interests.

The Khasan-Rajin project, a collaboration between Russia and North Korea, serves as a compelling case for analysis through the Stackelberg model, which highlights hierarchical leader-follower dynamics. As the leader, Russia initiated the project to modernize the railway link between Khasan station and Rajin port and to transform the port into a regional logistics hub. Russia's strategic objectives align with enhancing its geopolitical influence in Northeast Asia, securing access to Asia-Pacific trade routes, and leveraging the project for economic integration. North Korea, as the follower, responded to Russia's strategic moves by granting access to its infrastructure and aligning its operations with Russian goals. The economic benefits for North Korea included critical infrastructure upgrades and increased trade opportunities, though its limited bargaining power underlines the asymmetry of the relationship. International think tanks such as the Korea Institute for National Unification (KINU)¹² emphasize the project's potential to enhance regional logistics and cooperation while noting the challenges posed by sanctions and North Korea's nuclear activities. Similarly, the Center for Strategic and International Studies (CSIS)¹³ highlights Rajin port's value as a logistics hub linking Russia, China, and North Korea, emphasizing its economic and geopolitical significance in altering Northeast Asian dynamics. The Foreign Policy Research Institute (FPRI)¹⁴ further underscores the project's strategic implications, reflecting Russia's willingness to engage North Korea despite global constraints. These references provide a comprehensive understanding of the Khasan-Rajin project as a practical application of the Stackelberg model, illustrating the leader-follower dynamic and its broader geopolitical ramifications.

3.2. Strategic Cooperation with China

The trilateral defense and economic cooperation involving Russia, China, and North Korea presents an additional layer of strategic interaction. Here, Russia, often in conjunction with China, assumes a leadership role in setting regional security policies, while North Korea aligns its actions accordingly. This relationship reflects the multi-level leadership

¹¹ Choi Yonghwan. The Meaning and Significance of North Korean Troops' Deployment to Russia. Royal United Services Institute (RUSI), December 4, 2024. Available at: <https://rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/meaning-and-significance-north-korean-troops-deployment-russia>

¹² Kiriyanov O., An Uncertain Future for the Russia-DPRK 'Rajin-Khasan' Project. *International Journal of Korean Unification Studies* Vol. 25, No. 1, 2016, 163–197. <https://repo.kinu.or.kr/bitstream/2015.oak/8910/7/0001477408.pdf>

¹³ Bigold M., et al., A Case for Rajin Port: Economic Significance and Geopolitical Implications. part of a collaborative project between the Korea Chair, Center for Strategic and International Studies (CSIS) and Georgetown University's Master of Arts in International Business and Policy program. May 21. https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/210513_Bigold_Rajin_Port.pdf?VersionId=ZfxJLyE5pvpD_p2MhrL_03j0agHpNwo

¹⁴ Lee R- W. et Severe W. Time for Decisions on North Korea- Foreign Policy Research Institute, 2017. Available at: <https://www.fpri.org/wp-content/uploads/2017/07/North-Korea-Report.pdf>

characteristics of the Stackelberg model¹⁵. The ballistic missile supplies from North Korea may become an example of how North Korea operates within the strategic framework outlined by its more powerful allies.

3.3. Economic Leverage

Russia employs economic leverage through energy supplies, logistical projects, and covert financial channels to maintain control over North Korea. However, China's dominance in North Korea's trade network complicates Russia's ability to sustain this leverage long-term. The Khasan-Rajin project serves as an illustrative case in which Russia's logistical investments secure North Korea's compliance. Yet, the long-term feasibility of this economic influence is challenged by China's parallel infrastructure projects and potential Western sanctions.

Economically, Russia utilizes initiatives like the Khasan-Rajin logistics project to maintain leverage over North Korea. This project illustrates Russia's influence, where North Korea follows the conditions set by Russia, demonstrating an asymmetric but mutually beneficial relationship¹⁶. In this context, Russia's control over economic infrastructure serves as a means of structuring North Korea's economic behavior in line with its own interests.

Both countries align in response to international sanctions and diplomatic isolation. Russia, by taking the leadership role, frames military and economic agendas, with North Korea adapting to gain resources and security benefits. The recent formalization of arms trade agreements highlights this leader-follower dynamic¹⁷.

3.4. WMD Cooperation and Strategic Complexity

The ongoing cooperation between Russia and North Korea could lead on weapons of mass destruction (WMD) further exemplifying the Stackelberg dynamic. North Korea's participation in these initiatives reflects its willingness to follow Russia's strategic lead, embedding its capabilities within the broader Russian-led framework¹⁸.

Potential strategic consequences include:

1. Regional Destabilization: North Korea's advanced missile capabilities could provoke stronger South Korean and Japanese military responses;
2. Escalation Risks: If Russia accelerates WMD transfers, Western deterrence policies may shift toward pre-emptive strategies, increasing tensions;
3. Proliferation Spillover: North Korea's arms exports may extend beyond Russian interests, enabling further rogue-state military developments.

Thus, policy measures must be calibrated to disrupt the potential Russia-North Korea WMD supply chain while ensuring that deterrence does not provoke reciprocal escalation.

4. Simulation of the Stackelberg Model in Russia-North Korea Relations

To simulate this relationship within a Stackelberg framework, we can conceptualize Russia as the leader setting military and economic policies. North Korea, as the follower, optimizes its actions based on these policies to maximize its own gains under significant constraints. For instance, North Korea's willingness to deploy troops or supply weapons can be seen as

¹⁵ Rahman Billal. North Korea Sent 100 Ballistic Missiles to Russia. Royal United Services Institute (RUSI), Published Nov 26, 2024. Available at: <https://rusi.org/news-and-comment/in-the-news/north-korea-sent-100-ballistic-missiles-russia>

¹⁶ Sharafetdinova, A. Current State and Future Prospects for Russia-North Korea Relations. Consensus, 2023. Available at <https://consensus.app/papers/current-state-and-future-prospects-for-russiannorth-korea-sharafetdinova/1252f600fb365e0ea212489dd5c89913/>

¹⁷ Joyce Sohyun Lee and Michelle Ye Hee Lee. Russia and North Korea's Military Deal Formalizes Bustling Arms Trade. Royal United Services Institute (RUSI), June 2024. Available at: <https://rusi.org/news-and-comment/in-the-news/russia-and-north-koreas-military-deal-formalizes-bustling-arms-trade>

¹⁸ Oleksandr V. Danylyuk. Russia-North Korea WMD Cooperation: New Challenges of an Old Partnership. Royal United Services Institute (RUSI), 17 July 2024. Available at: <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/russia-north-korea-wmd-cooperation-new-challenges-old-partnership>

following Russia's strategic lead to secure military aid and political backing¹⁹. By modeling these interactions, we can quantify the extent of Russia's influence and predict North Korea's responses to different Russian policy shifts.

4.1. Definition of Roles

We can determine the following roles and illustrate that:

Russia, as the Leader, holds greater economic, military, and geopolitical influence, taking the first strategic initiatives to shape its relationship with North Korea. It provides technological or military resources, defines cooperation boundaries through foreign policy, and offers economic assistance in exchange for resources or strategic support. North Korea, as the Follower, adapts to Russia's strategic direction to maximize its own benefits. It seeks to strengthen its military and economic position, grants Russia access to critical resources such as labor and rare minerals and offers political or diplomatic support against Western powers. The content is summarized in table 1 presented in the annex.

4.2. Strategic Influence Dynamics

Russia exerts substantial strategic influence over North Korea, using political, military, and economic means to align Pyongyang's actions with its own geopolitical objectives. This is a key feature of the Stackelberg model's leader-follower dynamic. For example, the deployment of North Korean troops to Russia serves as an embodiment of this hierarchy, with North Korea acting in alignment with Russian military interests.

The follower's response in this context can be modeled using the follower's best response function, where North Korea adjusts its actions, such as troop deployment, based on Russia's strategic initiatives.

4.3. Initial Parameters and Strategic Cooperation

We can determine the following roles and illustrate that:

Russia, as the Leader, holds significant economic, military, and geopolitical influence, guiding its strategic relationship with North Korea. In this dynamic, both countries leverage their available resources to maximize their mutual benefits (Table 2: Available Resources). Russia provides weapons, military technology, oil, gas, raw materials, and diplomatic backing, while North Korea contributes labor, rare minerals, and geopolitical support.

Given these resources, their objectives align but differ in scope (Table 3: Main Objectives). Russia aims to strengthen its international position through non-Western alliances and secure strategic resources or geopolitical advantages. North Korea, on the other hand, seeks to receive economic and military support and reinforce its regime through strategic alliances.

However, both nations face constraints that limit their actions (Table 4: Constraints). The primary challenges include international sanctions and the need to conceal transactions to avoid diplomatic escalations.

To navigate these constraints, Russia initiates specific strategic moves to secure its interests (Table 5: Leader's Move (Russia)). It may offer advanced military technology, such as missiles or radar systems, in exchange for rare minerals or labor for industrial projects. Additionally, it may provide energy supplies—offering oil, gas, and raw materials—to obtain political and strategic support from North Korea.

North Korea's response is structured around maintaining the alliance while maximizing its benefits (Table 6: Follower's Response - North Korea). It offers requested resources, providing rare minerals or labor in proportion to Russia's offer, ensuring continued economic and military backing. Additionally, it may increase military pressure on South Korea, reinforcing its commitment to the strategic alliance with Russia.

Given the geopolitical risks involved, both parties must implement methods to avoid sanctions and diplomatic escalations in their transactions (Table 7: Potential Transactions Compliance with Constraints). In military-resource trade, where Russia provides military technology in

¹⁹ This aspect has been recently analyzed in several contributions such as: CrannyEvans, Sam. "Brothers in Arms: Assessing North Korea's Contribution to Russia's War in Ukraine". Royal United Services Institute, May 6, 2025, <https://www.rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/brothers-arms-assessing-north-koreas-contribution-russias-war-ukraine> and Pili Giangiuseppe, Meneguzzo Cosimo "North Korea Is Shipping Billions of Dollars' Worth of Arms to Russia". The Maritime Executive, May 2025" <https://maritime-executive.com/index.php/editorials/north-korea-is-shipping-billions-of-dollars-worth-of-arms-to-russia>

exchange for rare minerals and weapons, intermediaries and hidden trade routes are used to mask exchanges. Similarly, in energy and material support, Russia supplies oil, gas, and raw materials to North Korea in return for labor and political backing, often relying on indirect transactions through third-party partners to evade detection.

The moves can here summarize: Russia, as the Leader, initiates and drives the relationship by providing military technology, economic support, and policy guidance to North Korea. In response, North Korea, acting as the Follower, aligns its strategies with Russia's interests, offering resources such as labor and rare minerals, along with political support.

Both countries share key objectives. Russia aims to strengthen its geopolitical position and gain access to strategic resources, while North Korea seeks to secure economic and military aid and enhance regime stability through its alliance with Russia.

However, their cooperation faces constraints, primarily international sanctions that limit direct exchanges and the need to conceal transactions to avoid diplomatic and economic repercussions.

The content is visually represented in flowchart 1, which is provided in the annex.

Economically, Russia utilizes initiatives like the Khasan-Rajin logistics project to maintain leverage over North Korea. This project illustrates Russia's influence, whereas North Korea follows the conditions set by Russia, demonstrating an asymmetric but mutually beneficial relationship. In this context, Russia's control over economic infrastructure serves as a means of structuring North Korea's economic behavior in line with its own interests.

Using the Stackelberg model, Russia's decision to invest in logistics is made with the anticipation that North Korea will comply and follow through with supporting infrastructure and logistical roles, maximizing mutual benefit under asymmetric terms.

5. Scenarios of the Stackelberg Model in Russia-North Korea Relations

5.1. Expanded Scenarios

The Russia-North Korea partnership, when viewed through the Stackelberg lens, reveals a cohesive, multi-layered strategy where distinct scenarios interlock to maximize mutual benefits. Rather than isolated exchanges, these cooperative spheres function as a cascading sequence of strategic moves and responses.

We can outline the following strategic scenarios in Russia-North Korea relations, illustrating how both nations navigate their geopolitical and economic challenges while optimizing their respective benefits.

The foundation of this strategy is a Logistics and Raw Material Exchange. Constrained by sanctions, Russia, as the leader, initiates the exchange by offering vital energy supplies and technical aid to modernize North Korea's infrastructure. The optimal response for North Korea, the follower, is to provide Russia with essential raw materials like tungsten and rare earth elements, thereby securing its own energy needs while fuelling Russia's defense production. This foundational economic cooperation enables a more ambitious phase of Military Cooperation and Technology Transfer. Building on the established trust and supply lines, Russia can offer advanced missile technology, a key strategic goal for Pyongyang. North Korea's corresponding move is to supply Russia with much-needed labor for its defense factories and, potentially, finished missile systems, creating a feedback loop where North Korea's industrial capacity serves Russia's immediate military needs while enhancing its own long-term technological base.

These two scenarios collectively pave the way for a more escalatory stage of Strategic WMD Development. With established channels for trade and technology, a deeper collaboration on WMD delivery systems becomes feasible. Russia, by providing key technological components, could prompt North Korea to conduct more provocative tests, thereby increasing pressure on Western alliances in both Europe and East Asia. To protect these sensitive interactions from international oversight, the entire strategy is enabled by robust Counter-Sanction Trade Networks. Russia can leverage its global networks to help North Korea circumvent sanctions, and North Korea, in turn, can use these same channels for its own illicit trade. This final layer ensures the resilience of the entire cooperative framework, creating a closed economic and military circuit that undermines the global sanctions regime and solidifies their shared strategic autonomy.

Each of these scenarios results in a unique payoff equilibrium, quantifying the mutual gains for both Russia and North Korea. Russia's profit function includes the geopolitical leverage and resource access it secures, offset by the costs of aid and technology transfers provided to North Korea. North Korea's profit function, in turn, reflects the benefits derived from military and economic support, along with infrastructure improvements, while also accounting for the costs of exported resources and labor. Despite the asymmetry in their relationship, where Russia takes the lead and North Korea follows, both nations strategically optimize their gains, ensuring a mutually beneficial partnership.

The content is summarized in Table 8 Strategic Scenarios in Russia-North Korea Relations, which is provided in the annex.

6. The China's Move. Multi-leader extension

China introduces additional complexity to the traditional Stackelberg framework by acting as an external force that can either reinforce or counter Russia's leadership. In a *multi-leader Stackelberg extension*, China's presence alters North Korea's strategic response function. If China provides independent support, North Korea gains negotiating leverage over Russia, reducing Russian dominance. Alternatively, if China coordinates with Russia, the leader-follower dynamic strengthens, deepening North Korea's strategic dependency.

Key considerations include:

- 1) Strategic Divergence: If China and Russia have conflicting regional goals, North Korea may shift allegiances opportunistically;
- 2) Economic Competition: China's trade dominance with North Korea can counteract Russia's economic leverage;
- 3) Military Coordination vs. Rivalry: China may restrain or enable North Korea's military expansion, depending on its own security concerns.

This trilateral interaction suggests that the Stackelberg model needs adaptation to a nested or multi-stage game approach, better capturing the fluid nature of regional power shifts.

To achieve greater realism in our analysis, we have introduced China as an additional key actor, recognizing its significant influence on both Russia and North Korea. China often acts as a regional power broker and a silent third-party influencer in the Russia-North Korea relationship.

This expanded framework allows for a more nuanced understanding of the strategic dynamics at play. The introduction of China alters the existing Russia-North Korea relationship by introducing new variables that can shift the balance of power and decision-making.

Depending on China's role, the outcomes for North Korea and the broader geopolitical landscape vary significantly. If China cooperates with Russia in a coordinated triangular alliance, it effectively co-leads in shaping North Korea's strategic position. This results in a stronger and more resilient North Korea, capable of increasing its military and economic strength while serving as a more effective buffer against Western influence. Alternatively, if China assumes the role of a balancer, maintaining independent support for North Korea, it enables Pyongyang to negotiate better terms with Russia, securing more resources while mitigating overdependence on Moscow.

In a scenario of geopolitical divergence, China distances itself from Russia's strategy, prioritizing regional stability and pressuring North Korea to moderate its actions. This reduces the Stackelberg dynamic, in which Russia traditionally assumes the leader role, forcing North Korea to reconsider its approach. Lastly, in the case of a proxy conflict, China leverages North Korea as a strategic tool to test U.S. and allied responses, closely cooperating with Russia in the process. This scenario overextends U.S. strategic capabilities, allowing both China and Russia to consolidate their influence in the region through North Korea's actions.

This revised geopolitical framework and the potential scenarios involving China are summarized in Table 10 *Scenarios with China's Role and Outcome*, which is provided in the annex.

6.1. Potential Scenarios with China's Influence

Consistently with the analysis conducted so far, we can hypothesize a series of potential geopolitical developments that incorporate China's strategic role in the evolving Russia-North

Korea relationship. By considering China as an active participant, we refine our understanding of how power dynamics might shift, leading to different strategic outcomes.

Depending on China's involvement, several scenarios emerge. In a coordinated or cooperative triangular alliance, China co-leads with Russia, jointly strategizing to optimize North Korea's position. This scenario strengthens North Korea's military and economic capacity, making it a more effective buffer against Western influence. Alternatively, if China assumes the role of a balancer, maintaining an independent line of support for North Korea, Pyongyang gains leverage to negotiate better terms with Russia, securing additional resources while reducing its dependency on Moscow.

In contrast, a scenario of geopolitical divergence would see China prioritizing regional stability over close alignment with Russia, applying pressure on North Korea to moderate its actions. This scenario weakens Russia's leadership position, reducing the Stackelberg dynamic in which Moscow traditionally assumes a dominant role. Finally, if China uses North Korea as a proxy in a broader conflict, it could test U.S. and allied responses, acting in coordination with Russia. This would lead to U.S. strategic overextension, allowing China and Russia to consolidate their regional influence by leveraging North Korea's geopolitical provocations.

These potential developments and strategic interactions are summarized in Table 11 Scenarios with China's Role and Outcome, which is provided in the annex.

6.2. Implications for the Stackelberg Model

Shift in Leadership: China's involvement could lead to a multi-leader Stackelberg model, where North Korea optimizes its strategy by responding to both China and Russia.

Enhanced Cooperation: China and Russia might jointly influence North Korea's behavior to align with their shared objectives, creating a more robust leader-follower framework.

Constraints on Russia: China's role as an alternative source of support reduces Russia's absolute control, potentially diluting the leader-follower asymmetry.

China's influence adds depth to the Russia-North Korea dynamic by acting as a balancing force, a co-leader, or even a competitor for influence. These interactions create a multi-layered strategic framework, highlighting the importance of trilateral cooperation and its implications for regional and global geopolitics.

6.3. China's potential benefits

The extent to which China benefits more than Russia in the Russia-North Korea relationship depends on the specific context of their interactions and strategic objectives. While both nations leverage their ties with Pyongyang, their motivations and expected gains differ, shaping distinct advantages and risks.

By analyzing their geopolitical, economic, military, and diplomatic benefits, as well as the associated challenges, we can compare the relative advantages that each country derives from this triangular relationship. While China generally holds a stronger economic and diplomatic influence, Russia gains more direct military benefits. However, both nations must manage risks, including dependency on North Korea, international sanctions, and resource constraints.

Geopolitical Influence

China prioritizes regional stability, aiming to prevent border crises and refugee flows from North Korea, while Russia seeks to strengthen Pyongyang as a counterweight to U.S.-led alliances in East Asia. Although both benefit from North Korea's role as a strategic buffer, China sees it as a shield against U.S. influence in South Korea, while Russia uses it to divert Western attention away from Europe. In this context, China's focus remains long-term regional stability, whereas Russia's approach is more situational, emphasizing immediate counter-Western actions.

Economic Gains

China enjoys trade dominance, controlling approximately 90% of North Korea's foreign trade, which gives Beijing significant leverage over Pyongyang. Russia, in contrast, mainly benefits from access to North Korean raw materials and labor, particularly for its defense and industrial sectors. While both countries gain access to North Korea's rare minerals and workforce, China's dominant trade position ensures greater long-term economic benefits compared to Russia.

Military and Defense Cooperation

China maintains a controlled escalation strategy, ensuring North Korea's military developments remain manageable and do not destabilize the region. Russia, on the other hand, derives more direct military advantages, particularly through North Korea's advancements in ballistic missile and WMD technology. In terms of technology sharing, China gains valuable insights into both North Korean and Russian military capabilities, while Russia expands its defense production by utilizing North Korean labor and resources. While China benefits from indirect defense collaboration, Russia gains more immediate operational capabilities.

Diplomatic Leverage

China positions itself as a mediator in negotiations involving North Korea, reinforcing its stabilizing role in the region. Russia, however, aligns more directly with anti-Western states, using North Korea to strengthen its stance against NATO and Western influence. This creates a contrast in diplomatic approaches, with China focusing on soft power and regional leadership, while Russia uses North Korea as a tool to challenge Western powers more directly.

Risks and Costs

Despite these advantages, both nations face significant risks. China risks over-reliance on North Korea, which could backfire if Pyongyang becomes destabilized or too unpredictable. Russia, on the other hand, faces the burden of economic and military aid to North Korea, which strains its resources, especially given its ongoing conflict in Ukraine. Additionally, both countries are vulnerable to sanction pressures, with China at risk of secondary sanctions and diplomatic criticism, while Russia risks becoming a secondary player in East Asia compared to China's growing dominance.

This comparative analysis of China and Russia's benefits and risks in relation to North Korea is summarized in Table 12 Key Aspects of China and Russia's Benefits and Risks in Relation to North Korea, which is provided in the annex.

6.4. Benefits' Comparison

China benefits more than Russia in this dynamic for several reasons:

Economic leverage: China's dominance in North Korean trade gives it stronger economic control.

Strategic stability: China gains long-term stability and buffering advantages.

Lower relative costs: While China faces risks, these are smaller relative to its broader economic and geopolitical capabilities.

Russia's benefits, though significant, are primarily immediate and tied to specific military and geopolitical goals. China's ability to shape the regional order and maintain strategic control positions it as the greater beneficiary overall.

7. Policy Implications

The application of the Stackelberg model to the Russia-DPRK relationship offers critical insights for policymakers seeking to navigate this evolving alliance. Our analysis indicates that the partnership is not merely opportunistic but is developing a resilient, interlocking logic that is resistant to traditional sanctions pressure.

For Western Policymakers (U.S. & EU): The findings suggest that attempting to sanction Russia and North Korea in isolation is likely to be ineffective and may even be counterproductive, as it incentivizes deeper cooperation between them. A more effective strategy would focus on disrupting the links between the two, particularly the logistical and financial networks that enable their exchanges. Furthermore, policy should aim to increase the 'cost' variable in each nation's profit function. For Russia, this could mean diplomatic pressure on its partners in the Middle East and Africa who may be facilitating North Korean trade. For North Korea, this could involve offering alternative economic pathways, however narrow, contingent on limiting its military transfers to Russia.

For Regional Actors (South Korea & Japan): The model highlights a significant security threat: Russia's potential transfer of advanced military technology to North Korea as a strategic 'move'. This implies that Seoul and Tokyo must plan for a future where North

Korea's conventional and nuclear capabilities are more sophisticated than current projections. It underscores the urgent need to enhance regional missile defense cooperation and to engage in diplomatic efforts with China to leverage its influence over Pyongyang.

While the Stackelberg model provides a powerful framework for understanding the strategic logic of Russia-North Korea cooperation, it is essential to acknowledge the limitations of this approach. As a model based on rational-actor theory, it simplifies a complex geopolitical reality and does not fully account for variables such as domestic political pressures, the influence of ideology, or the potential for miscalculation or irrational decision-making²⁰.

Furthermore, this bilateral analysis intentionally brackets the influence of third-party actors, most notably China. Beijing's role as the primary economic patron for North Korea and a major strategic partner for Russia adds a layer of complexity that a duopoly model cannot capture. Future research could expand upon this study by employing n-player game theory models to analyze the trilateral dynamics among Moscow, Pyongyang, and Beijing. Additionally, future work could integrate qualitative case studies to test the real-world validity of the model's predictions, providing a richer and more nuanced understanding of this critical geopolitical relationship.

Conclusions

This report employs the Stackelberg model to provide a sophisticated analysis of the power dynamics between Russia and North Korea, characterizing Russia as the dominant leader and North Korea as the subordinate follower within an asymmetric hierarchical framework. This model facilitates a comprehensive understanding of their bilateral interactions, focusing on the economic, military, and strategic interdependencies that define their relationship. Furthermore, the report integrates China's influence into the analysis, revealing an additional layer of strategic complexity that compounds the leader-follower dynamic. Adopting this perspective enables deeper insights into the mutual benefits derived by Russia and North Korea, despite their unequal power distribution, while also examining the broader implications for regional stability and international security.

Main Findings:

1. **Reinforced Leader-Follower Asymmetry:** The Stackelberg model effectively captures the inherent asymmetry in the Russia-North Korea relationship, with Russia consistently leveraging its superior economic and military capabilities to set the strategic agenda. This hierarchical structure allows Russia to exert significant influence, using North Korea as a geopolitical tool to counter Western alliances. Recent instances, such as military deployments and arms agreements, demonstrate how Russia's leadership translates into concrete geopolitical actions, extending beyond theoretical constructs to tangible maneuvers that enhance Russia's strategic standing.
2. **Strategic Complexity and China's Role:** Introducing China into the Stackelberg model dynamics adds considerable complexity, transforming what was previously a bilateral leader-follower relationship into a multi-tiered strategic configuration. North Korea is now positioned to respond to both Russian and Chinese initiatives, which can dilute or recalibrate the advantages Russia seeks to maintain. This situation underscores the flexibility of the Stackelberg model in the presence of multiple leaders and reveals how interdependent geopolitical objectives can evolve into both cooperative and competitive dynamics, thereby challenging the stability of the original power asymmetry.
3. **Asymmetric Gains and Mutual Dependencies:** The mutual benefits in the Russia-North Korea relationship, while asymmetric, are significant. Russia gains substantial geopolitical leverage, extending its influence across Northeast Asia, while North Korea receives essential military and economic support that is vital for regime stability. This

²⁰ The difficulty of identifying or assessing the actual rationality of actors—including the leaders of authoritarian regimes such as North Korea—is clearly highlighted by Smith, Hafner, and Bennett (2021). The authors point out that North Korea has successfully exploited the plurality of actors involved in the negotiations (the United States, South Korea, China, Russia, and Japan), fragmenting their positions in order to deliberately extend the timeline of any potential deadline, particularly in relation to its main adversary: the United States. See: Smith, Troy D., Marco Hafner, and Bruce W. Bennett. Engaging with North Korea: Lessons from Game Theory. RAND Corporation, 2021. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA674-1.html

interdependent relationship, shaped by international constraints like sanctions, underscores a strategic equilibrium wherein both nations maximize their respective payoffs within existing limitations. The Stackelberg model elucidates this equilibrium, providing a structured understanding of how Russia's leadership and North Korea's responsiveness create a balance of mutual yet unequal benefits.

4. **Implications for Regional Stability and Strategic Leverage:** The application of the Stackelberg model highlights key implications for regional stability. Russia's role as the strategic leader, with North Korea as a compliant follower, enables Moscow to bolster its influence in Northeast Asia and challenge Western powers. This hierarchical relationship also acts as a stabilizing force for North Korea's regime, which benefits from Russian military and economic support. However, the integration of China into this equation complicates these dynamics, potentially enhancing or reducing Russian influence depending on the evolving Sino-Russian relationship, where China's perceived risks from the West could play a major role. This complexity has profound implications for regional security, especially concerning efforts to curb WMD proliferation and manage geopolitical tensions.
5. **Potential Long-term Scenarios:** The Stackelberg model helps frame potential future scenarios, suggesting that North Korea's strategic decisions will remain deeply influenced by its relationships with Russia and China. As China's influence continues to grow, a shift from a traditional leader-follower structure to a more complex co-leader dynamic is plausible. This shift could necessitate North Korea to strategically navigate competing directives from both Russia and China, ultimately altering the efficacy of Russia's strategic aims. This prospective evolution calls for greater Russian-Chinese cooperation to maintain cohesive influence over North Korea and sustain the current regional balance.

Expectations and Forecasts for Future Stability: The stability of the Northeast Asian region is heavily contingent on the evolving roles of Russia, China, and North Korea. The Stackelberg model suggests that as long as Russia retains its leadership position, North Korea will likely align its objectives with Moscow, fostering a degree of stability. However, China's increasing involvement adds an element of uncertainty, potentially reshaping this structure into a multi-leader dynamic. This could either stabilize the existing power arrangement through greater Sino-Russian cooperation or introduce new sources of tension through competition for influence. The future stability of the region will, therefore, hinge on the delicate balance of power and the ability of these actors to manage their interdependencies.

Critical Considerations for Western Countries

The findings of this report offer several strategic insights for Western nations:

1. **Geopolitical Leverage of Russia:** Russia's dominance over North Korea grants it significant leverage within Northeast Asia, posing challenges to Western geopolitical interests. Western policymakers must recognize that Russia's strategic control over North Korea serves as a critical counterbalance to Western influence, particularly in military and political spheres in the Asia-Pacific region.
2. **China as a Balancing Actor:** China's expanding influence adds complexity to the existing power dynamics, potentially counterbalancing Russia's unilateral control over North Korea. Western countries must remain vigilant of China's role, as it could either contribute to regional stability by mediating Russian influence or escalate instability through competitive dynamics between China and Russia.
3. **Potential for Strategic Realignment:** The evolving trilateral relationship between Russia, China, and North Korea could lead to new alignments that undermine Western strategic objectives. A multi-leader model might limit Western influence, complicating diplomatic or economic engagements with North Korea. Western strategies should thus aim to address both Russian and Chinese influences to mitigate adverse realignments in regional alliances.
4. **WMD Proliferation and Security Threats:** The military cooperation between Russia and North Korea, potentially concerning WMDs, represents a critical threat to global security. Western countries must factor in the leader-follower dynamics when strategizing non-proliferation measures, focusing on enhancing sanctions and pursuing diplomatic efforts that reduce incentives for both Russia and North Korea to advance their military collaboration.

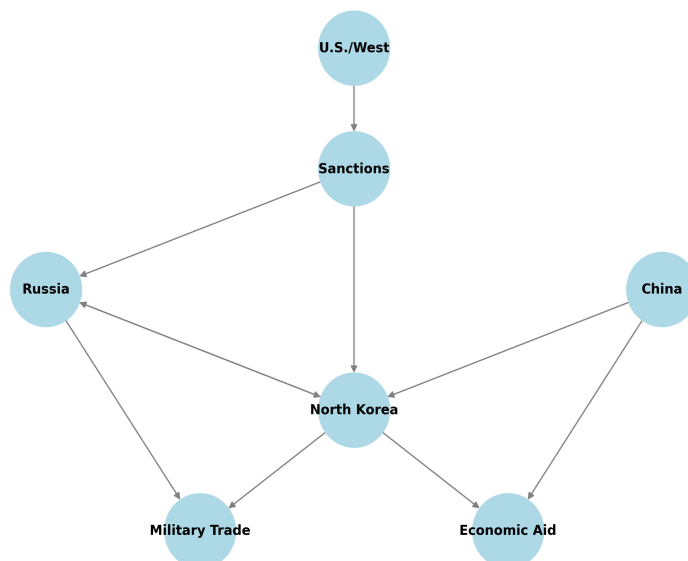
5. Opportunities for Diplomatic Engagement: North Korea's growing dependence on Russia and China also presents opportunities for Western diplomatic intervention. By exploiting the divergent interests of Russia and China, Western countries could potentially weaken their collective influence over North Korea, encouraging more independent policymaking in Pyongyang and providing a pathway for constructive diplomatic engagement.

Limits and Benefits of Using the Stackelberg Model:

- Benefits: The Stackelberg model provides a robust framework for understanding the hierarchical nature of the Russia-North Korea relationship, making it a valuable tool for predicting how shifts in the leader's strategy will likely influence the follower's behavior. This model is particularly effective for analyzing how Russian initiatives impact North Korea's actions, especially in military and economic contexts, and how China's involvement adds an additional tier of complexity that further shapes the follower's responses.
- Limits: Despite its advantages, the Stackelberg model has notable limitations in its application to intricate international relations. It presumes a clear and static leader-follower dynamic, which may be overly simplistic given China's rising influence, which effectively blurs the distinction between leader and follower. In the context of Russia's engagement in the Ukraine war, the model's efficacy diminishes due to the multipolar nature of the conflict, involving numerous actors such as NATO, Ukraine, and the EU, whose interactions are far more intricate than a simple hierarchical structure. Additionally, China's dual role as both an ally and competitor to Russia introduces significant strategic uncertainty that the Stackelberg model does not easily accommodate. Therefore, while the model offers valuable insights into bilateral power dynamics, its oversimplification can overlook the fluid and often unpredictable nature of international alliances and the multifaceted pressures that influence state behavior in the region.

Strategic Influence Diagram

The diagram below illustrates the geopolitical influence dynamics between Russia, North Korea, China, and Western powers. It highlights key strategic interactions such as military trade, economic aid, and the impact of sanctions.



Miriam Foti

ha conseguito la laurea magistrale in Giurisprudenza con lode e menzione. Nel 2024, ha ricoperto il ruolo di membro italiano presso l'organizzazione sudcoreana SAYUL in qualità di diplomatico culturale Italia-Corea e, dall'aprile 2024, svolge l'attività di Honorary Reporter su nomina del Ministero della Cultura, dello Sport e del Turismo della Repubblica di Corea, nell'ambito del programma del Korean Culture and Information Service (KOCIS)"

IN MEDIO STAT IUS: UN' ANALISI CRITICA E GIURIDICA DELLA PENISOLA COREANA NEL SISTEMA NORMATIVO INTERNAZIONALE

ABSTRACT

Il presente contributo si propone di analizzare la singolare configurazione giuridica che caratterizza la penisola coreana, connotata da un Armistizio che perdura da oltre sette decenni e che ha determinato l'emersione di un peculiare *tertium* genus tra lo stato di guerra e quello di pace. Si esplorano le complessità terminologiche e concettuali del lessico giuridico coreano, sottolineando come l'interpretazione autoctona degli istituti di diritto internazionale rifletta specifiche sensibilità storiche e culturali che influenzano l'applicazione delle norme.

L'indagine propone una riflessione ed una rilettura delle categorie tradizionali con cui si concettualizzano le relazioni internazionali nell'era post-moderna, riconsiderandole *ab imis fundamentis*, alla luce dell'esperienza coreana.

This contribution aims to analyze the unique legal configuration that characterizes the Korean peninsula, marked by an armistice that has endured for more than seven decades and that has led to the emergence of a distinctive *tertium* genus between the state of war and that of peace.

It explores the terminological and conceptual complexities of the Korean legal vocabulary, highlighting how the indigenous interpretation of international law institutions reflects specific historical and cultural sensitivities that influence the application of norms.

The study offers a reflection and reinterpretation of the traditional categories by which international relations are conceptualised in the post-modern era, econsidering them *ab imis fundamentis*, in light of the Korean experience.

Sommario: 1. *Ius in bello* e *ius ad pacem*: definizione e dualismo concettuale. – 2. Guerra di Corea: la dimensione giuridica del conflitto e della divisione. – 3. La questione coreana nel diritto internazionale: profili giuridici dal conflitto all'armistizio. – 4. Diritto internazionale ed analisi giuridico-terminologica. – 5. L'Accordo di Armistizio coreano: peculiarità giuridiche ed implicazioni nel diritto internazionale. – 6. La "assenza" di un trattato di pace: osservazioni conclusive.

1. *Ius in bello* e *ius ad pacem*: definizione e dualismo concettuale

La divisione della penisola coreana rappresenta una delle "anomalie" più significative nell'assetto giuridico internazionale, poiché si tratta di un conflitto formalmente sospeso ma mai concluso, in cui l'assenza di un trattato di pace ha configurato uno stato di belligeranza latente che perdura dal 1953.

Una condizione originariamente concepita come temporanea si è dunque cronicizzata in un assetto para-istituzionale che eccede le convenzionali classificazioni del diritto internazionale dei conflitti.

In un contesto in cui è sempre più labile porre una distinzione tra stato di ostilità e pacificazione, la qualificazione giuridica di questo *status* presenta notevoli complessità interpretative, evidenziando la tensione tra *ius in bello* ed *ius ad pacem*.

Lo *ius in bello*, tradizionalmente identificato con il "diritto internazionale umanitario", costituisce quel corpus normativo destinato a disciplinare la condotta delle parti belligeranti durante un conflitto armato, indipendentemente dalla legittimità del ricorso alla forza (*ius ad bellum*).

La sua codificazione contemporanea si articola principalmente nelle Convenzioni di Ginevra¹ del 1949 e nei Protocolli Addizionali² del 1977, sebbene numerosi principi derivino dalla consuetudine internazionale sedimentatasi nei secoli³. La valutazione dell'applicazione delle Convenzioni di Ginevra si basa sull'analisi comparata tra le disposizioni convenzionali e la prassi effettivamente seguita dagli attori coinvolti, utilizzando come fonti primarie le comunicazioni ufficiali tra le parti belligeranti e la documentazione delle organizzazioni internazionali interessate. Questo approccio permette di identificare le specificità interpretative sviluppate nel contesto coreano secondo il principio *lex specialis derogat legi generali* e di valutarne la conformità ai principi generali del diritto internazionale umanitario, tenendo presente che *consuetudo est altera lex* nella formazione del diritto bellico contemporaneo.

Kolb⁴, infatti, sottolinea che la struttura concettuale dello *ius in bello* è basata su specifici ed articolati presupposti giuridici che costituiscono un c.d. "paradigma normativo" coerente, ossia:

- La legittima conduzione delle operazioni belliche entro parametri definiti: il principio cardine della necessità militare presuppone che qualsiasi azione armata, pur ammissibile, dovrebbe essere limitata a quanto necessario per ottenere un vantaggio militare concreto e diretto. Come sottolinea Dinstein⁵: «(tale principio) non legittima qualsiasi condotta bellica, ma consente esclusivamente quelle azioni che risultino strumentali al conseguimento dell'obiettivo militare perseguito»;
- Il principio di distinzione tra combattenti e civili, che Sassòli⁶ definisce come «pietra angolare dell'intero edificio del diritto internazionale umanitario», impone l'obbligo di differenziare, in ogni circostanza, tra obiettivi militari legittimi e popolazione civile. La distinzione non rappresenta una mera scelta operativa, ma costituisce un imperativo categorico che informa l'intera condotta delle operazioni;
- La proporzionalità nell'uso della forza, secondo cui i danni collaterali prevedibili non debbano risultare eccessivi rispetto al vantaggio militare atteso, concreto e diretto, introduce, come osserva Cannizzaro⁷, «una dimensione valutativa complessa che richiede un bilanciamento costante tra considerazioni militari ed umanitarie».

Il principio di proporzionalità, che vieta l'uso di mezzi e metodi bellici eccessivi rispetto all'obiettivo militare legittimo, assume un'importanza non trascurabile in un contesto caratterizzato da tensioni episodiche ma ad alta intensità. Un caso di studio, relativo alla sua applicazione, è rappresentato dall'incidente dell'albero di pioppo (*Axe Murder Incident*) del 18 agosto 1976⁸. Durante una missione di potatura nella *Joint Security Area* di Panmunjom, due ufficiali statunitensi – il capitano Arthur Bonifas ed il tenente Mark Barrett – furono uccisi

¹ Testo completo disponibile al seguente link: Convenzioni di Ginevra del 1949.

² Testo completo disponibile al seguente link: Protocolli Addizionali del 1977.

³ Le Convenzioni di Ginevra del 12 agosto 1949 costituiscono il fulcro del moderno diritto internazionale umanitario, delineando un complesso di norme imperative volte alla protezione delle vittime dei conflitti armati.

Largamente espressive del diritto consuetudinario, esse hanno acquisito un carattere pressoché universale, essendo state ratificate dalla quasi totalità degli Stati. I Protocolli Aggiuntivi del 1977, adottati per affrontare le evoluzioni dei possibili conflitti bellici, hanno ampliato notevolmente la loro portata. Le disposizioni relative alla condotta dell'ostilità negli scontri armati internazionali sono state rafforzate dal Protocollo I, mentre il Protocollo II ha esteso la protezione ai conflitti armati non internazionali. L'adesione ai Protocolli Aggiuntivi del 1977 ha seguito percorsi divergenti nei due Stati. La Corea del Sud ha ratificato sia il Protocollo I che il Protocollo II nel 2004. Al contrario, non risulta che la Corea del Nord abbia aderito, mantenendo una posizione di distacco rispetto all'evoluzione del quadro giuridico internazionale in materia. Questa differenza di adesione riflette non solo le dinamiche politico-strategiche delle due Coree, ma anche il più ampio contesto della loro partecipazione agli strumenti di diritto internazionale umanitario.

L'adozione di tali strumenti ha sancito la progressiva fusione tra il c.d. "diritto di Ginevra", incentrato sulla protezione delle persone coinvolte nel conflitto, ed il "diritto dell'Aja", tradizionalmente focalizzato sulla disciplina dei mezzi e metodi di combattimento, configurando un corpus normativo unitario che disciplina, in modo organico, la condotta bellica e le sue implicazioni giuridiche.

In tema, cfr. N. Ronzitti, *Diritto internazionale dei conflitti armati*, II ed., Torino, Giappichelli Editore, 2001, 20.

⁴ R. Kolb, *Advanced Introduction to International Humanitarian Law*, Edward Elgar Publishing, 2014, 37–48.

⁵ Y. Dinstein, *The Conduct of Hostilities under the Law of International Armed Conflict*. 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2016, 8.

⁶ M. Sassòli, *International Humanitarian Law: Rules, Controversies, and Solutions to Problems Arising in Warfare*, Edward Elgar, Cheltenham 2019, 215.

⁷ E. Cannizzaro, *Diritto Internazionale*, Torino: Giappichelli, 2018, 342.

⁸ G. Winger, *Prospect Theory and Civil–Military Conflict: The Case of the 1976 Korean Axe Murder Incident*, in «Armed Forces & Society», vol. 43, n. 4, 2016, 734–757.

da soldati nordcoreani, in quello che si configurò come un atto di violenza apparentemente sproporzionato rispetto alla natura della missione.

La risposta statunitense, nota come *Operazione Paul Bunyan*, fu meticolosamente calibrata secondo i canoni del principio di proporzionalità. L'operazione comportò l'impiego massiccio di mezzi militari, senza tuttavia scatenare una reazione diretta contro obiettivi nordcoreani;

- La limitazione dei mezzi e dei metodi di combattimento sancisce, con delle restrizioni, la facoltà riconosciuta ai belligeranti nella scelta degli strumenti operativi e delle strategie per la conduzione delle ostilità. L'ordinamento giuridico internazionale contempla specifiche interdizioni concernenti l'impiego di armamenti suscettibili di cagionare sofferenze non necessarie o lesioni eccedenti lo scopo militare perseguito, nonché tecniche offensive carenti del requisito della discriminazione tra obiettivi militari e civili. Parimenti, il diritto bellico prescrive il ricorso all'uso di tecniche di combattimento che comportano la negazione del *quarter* – ossia il rifiuto di accogliere la resa del nemico – configurandosi come violazione inderogabile dei principi di umanità che governano la legislazione internazionale sui conflitti armati, anche nei contesti di più elevata intensità operativa;
- Il principio di precauzione si pone quale corollario essenziale dei postulati precedentemente enunciati, prescrivendo l'imperativa adozione di misure cautelative nella pianificazione, predisposizione ed esecuzione delle operazioni militari ed impone alle parti in conflitto un obbligo positivo di diligenza preventiva, finalizzato alla minimizzazione dei pregiudizi arrecabili alla popolazione civile.

La complessità dell'applicazione di questo approccio, nel contesto coreano, deriva dalla *configuratio iuridica* propria della penisola. Gli elementi dello *ius in bello* persistono formalmente in virtù della natura giuridicamente non conclusa del conflitto, nonostante l'assenza di azioni belliche attive e continuative. Le Convenzioni di Ginevra del 1949, ratificate sia dalla Repubblica di Corea (il 16 agosto 1966) che dalla Repubblica Popolare Democratica di Corea (il 27 agosto 1957), continuano – teoricamente – a costituire il quadro di riferimento normativo per qualsiasi potenziale ripresa delle ostilità. Tuttavia, come sostenuto da Greenwood⁹, in un contesto caratterizzato da «conflitti latenti piuttosto che manifeste», applicare questo modello diventa particolarmente problematico poiché sul piano giuridico, questa discrepanza crea un paradosso: da un lato, la condizione di belligeranza formalmente sospesa ma non conclusa potrebbe giustificare l'applicabilità dello *ius in bello*; dall'altro, non essendoci un conflitto armato, nel senso tradizionale del termine, risulta complicato applicare concretamente tali norme.

La Commissione di Supervisione delle Nazioni Neutrali, istituita dall'Accordo di Armistizio del 1953, ha riscontrato questa ambiguità ed ha progressivamente sviluppato un approccio interpretativo sui generis, combinando elementi dello *ius in bello* con considerazioni derivanti da aspetti giuridici differenti. La Commissione ha qualificato le violazioni dell'Armistizio non in termini di infrazioni del diritto umanitario, ma piuttosto come «violazioni di un accordo militare speciale¹⁰», evidenziando la difficoltà di applicare integralmente il concetto dello *ius in bello* a questa particolare configurazione giuridica. Il caso coreano dimostra come il diritto internazionale umanitario continui ad operare e ad evolversi anche in contesti di conflitto permanente, adattandosi alle peculiarità di una situazione che sfugge alle categorie tradizionali dello stesso diritto bellico. Il principio di distinzione tra combattenti e civili¹¹ trova appoggio nella gestione dei disertori nordcoreani¹² che, dal 1953 ad oggi, hanno attraversato la Zona Demilitarizzata.

Nel corso dei decenni si è assistito ad un'evoluzione significativa della prassi internazionale: dalle pratiche di rimpatrio forzato degli anni Cinquanta, ad un progressivo riconoscimento dello *status* di

⁹ C. Greenwood, "Scope of Application of Humanitarian Law," in *The Handbook of International Humanitarian Law*, 2nd ed., ed. Dieter Fleck, Oxford: Oxford University Press, 2008, 62.

¹⁰ B.S. Baek, *The Legal Status of the Korean Armistice Agreement and the Incidents in the Korean West Sea*, Seoul: Seoul National University Press, 2020, 114–116.

¹¹ L'applicazione pratica del principio emerge nella complessa attività di identificazione condotta dalle autorità sudcoreane e delle Nazioni Unite, volta a distinguere tra soggetti civili, personale militare in fuga e potenziali agenti infiltrati.

¹² Vd. S. Haggard e M. Noland (a cura di), *The North Korean Refugee Crisis: Human Rights and International Response*, Washington, DC: U.S. Committee for Human Rights in North Korea, 2006.

rifugiato politico ed all'attuazione di protocolli di protezione specifici per i disertori, in conformità con le Convenzioni di Ginevra ed altri strumenti di tutela dei diritti umani¹³.

Lo *ius ad pacem*, a differenza dello *ius in bello* – la cui codificazione è pressoché eterogenea, è l'insieme di regole, principi ed istituzioni che vengono utilizzati per stabilire, consolidare e mantenere la pace internazionale.

L'architettura concettuale comprende diverse dimensioni complementari, tra cui, *ut dicitur*, i dispositivi di risoluzione pacifica delle controversie, secondo quanto codificato nell'art. 2(3) della Carta delle Nazioni Unite¹⁴, nonché dal sistema di procedure di risoluzione previste dall'art. 33 (negoziazione, inchiesta, mediazione, conciliazione, arbitrato, regolamento giudiziario, ricorso a organizzazioni regionali). Si evidenzia come tali meccanismi presuppongano non solo l'assenza di scontri bellici attivi, ma anche un riconoscimento reciproco della legittimità delle controparti come interlocutori negoziali¹⁵, condizione che nella penisola coreana risulta altamente problematica.

Un ulteriore elemento connaturativo dello *ius ad pacem* è rappresentato dagli strumenti di cooperazione internazionale volti alla stabilizzazione post-conflittuale.

Suddetti strumenti comprendono i sistemi di *peacebuilding*, la ricostruzione e la riconciliazione post-bellica, che Lederach definisce come «processi trasformativi finalizzati alla ristrutturazione delle relazioni compromesse dal conflitto¹⁶».

In modo precipuo, la presenza di strutture militari e di missioni internazionali, in contesti di tensione persistente, attesta la crescente interazione tra strategie di deterrenza e strumenti giuridici volti alla stabilizzazione ed al mantenimento della pace stessa¹⁷, intrecciandosi, inevitabilmente, con la necessità di normalizzare le relazioni tra le due Coree. Dunque, i regimi di normalizzazione delle relazioni interstatali costituiscono un insieme di strumenti finalizzati a promuovere la distensione progressiva tra Stati che, avendo attraversato fasi di conflitto armato o avendo vissuto relazioni di conflittualità persistente, necessitano di un processo strutturato di reintegrazione. Questi strumenti non si circoscrivono ad un ambito esclusivamente politico, ma abbracciano l'intero spettro della cooperazione internazionale, comprendendo sfere di interazione diplomatica, economica, sociale e culturale.

La costruzione della pace, infatti, non si limita al mero cessate il fuoco, ma implica una continua e costante opera di ricucitura dei legami, vale a dire un impegno incessante nel superare le fratture storiche e nell'edificare una stabilità che trascenda le divisioni del passato.

La penisola coreana è, invero, caratterizzata dall'esistenza di due modelli *prima facie* opposti che formano un sistema normativo che influisce significativamente sulla dinamica delle relazioni tra i due governi, rivelando una conformazione giuridica ibrida, in cui elementi tipici dello stato di guerra si combinano con istituzioni tipiche delle relazioni pacifiche.

Ciò crea un sistema di interpretazioni poliste e dà origine a "zone grigie" nella sfera normativa.

La Zona Demilitarizzata, infatti, incarna questa contraddizione, costituendo un *locus* in cui coesistono, simultaneamente, prescrizioni proprie dello *ius in bello*, quali le limitazioni militari sancite dall'Accordo di Armistizio, e principi afferenti allo *ius ad pacem*, quali quelli relativi alla cooperazione ambientale transfrontaliera. Una delle disposizioni più rilevanti

¹³ Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR), Manuale sulle procedure e i criteri per determinare lo status di rifugiato ai sensi della Convenzione del 1951 e del Protocollo del 1967 sullo status dei rifugiati, Ginevra: UNHCR, dicembre 2011. Disponibile al seguente link: Handbook on Procedures and Criteria for Determining Refugee Status under the 1951 Convention and the 1967 Protocol.

Sul punto vd. G. Choi, North Korean Refugees in South Korea: Change and Challenge in Settlement Support Policy, in «The Korean Journal of International Studies», 16, n. 1 (2018), 77–98.

¹⁴ Carta delle Nazioni Unite, art. 2, par. 3: «i Membri devono risolvere le loro controversie internazionali con mezzi pacifici, in maniera che la pace e la sicurezza internazionale, e la giustizia, non siano messe in pericolo».

¹⁵ Sul punto vd. J.J. Mearsheimer, The Great Delusion: Liberal Dreams and International Realities, New Haven: Yale University Press, 2018, 237.

¹⁶ J.P. Lederach, Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies, Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 2017, 76.

¹⁷ In lingua coreana, il concetto di "pace" viene espresso con il termine 평화 (pyeonghwa), il cui corrispondente in caratteri hanja è 平和 (heiwā). Nel diritto internazionale e nei contesti diplomatici, esso viene spesso utilizzato per indicare sia il mantenimento che la promozione della pace. In ambito giuridico ed istituzionale, termini come 국제 평화 유지 (gukje pyeonghwa yuji), ossia "mantenimento della pace internazionale", mostrano quanto sia importante la stabilità (pacifica) nella penisola coreana. Pertanto, dal termine 대동 (Daedong, 大同 daidō), che significa "grande armonia" o "pace universale", esiste un concetto più ampio e simbolico di pace nel pensiero filosofico confuciano.

dell'armistizio riguarda il divieto di compiere azioni ostili all'interno, verso o dalla DMZ, come enunciato nell'articolo 6 dello stesso, secondo il quale "entrambe le parti non devono compiere alcuna azione ostile all'interno della Zona Demilitarizzata, né dalla Zona Demilitarizzata, né verso di essa".

Le inosservanze dell'Armistizio evidenziano ulteriormente questa ambivalenza ontologica: esse vengono alternativamente qualificate come potenziali *acta belli*, come infrazioni di obblighi internazionali *in tempore pacis* o come violazioni.

Nell'analisi della questione coreana emerge, pertanto, un'aporia fondamentale nel *corpus iuris gentium* contemporaneo. La transizione *ex bellum ad pacem* richiede, quale *conditio sine qua non*, non solo la mera interruzione delle ostilità, ma la formalizzazione di un assetto pacificatorio definitivo mediante opportuni strumenti pattizi.

L'Accordo di Armistizio del 1953 rappresenta un *exemplum* di sospensione temporale del conflitto che, de facto, si è perpetuato in una dimensione cronologica indefinita che Schmitt¹⁸ ha magistralmente delineato come "pace sospesa". Questa locuzione racchiude l'essenza di un fenomeno in cui l'assenza di belligeranza attiva non equivale all'instaurazione di un autentico *status pacis*.

Nelle relazioni interstatali si osserva l'emergere di un *tertium genus*, caratterizzato da una tensione latente che oscilla periodicamente tra fasi di distensione e recrudescenze conflittuali, mai raggiungendo né una deflagrazione bellica né una conciliazione durevole.

Detta condizione trascende il tradizionale impianto westfaliano, rivelando l'inadeguatezza dell'apparato concettuale e normativo convenzionale dinanzi alla complessità delle dinamiche geopolitiche contemporanee. In virtù di ciò, la "anomalia" coreana costituisce un territorio ermeneutico privilegiato per l'elaborazione di nuove prospettive interpretative del diritto internazionale, capaci di cogliere e disciplinare quelle zone intermedie che si collocano nel continuum tra guerra e pace, superando l'obsoleta concezione manichea che ha tradizionalmente orientato la disciplina.

2. Guerra di Corea: la dimensione giuridica del conflitto e della divisione

La definizione della natura giuridica della Guerra di Corea è fondamentale per comprendere non solo le dinamiche del conflitto stesso, ma anche le basi giuridiche dell'attuale sistema di divisione della penisola coreana. Emerge, pertanto, una problematica direttamente riconducibile alle complesse circostanze che caratterizzarono la fine dell'occupazione giapponese e la nascita delle due distinte entità politiche coreane.

L'amministrazione congiunta da parte degli Stati Uniti (a sud del 38° parallelo) e dell'Unione Sovietica (a nord dello stesso) creò le premesse per la formazione di due sistemi politici divergenti.

Questa divisione temporanea si trasformò gradualmente in una separazione politica permanente, sollevando delle *quaestiones* circa lo *status* giuridico delle due nascenti Coree e, conseguentemente, sulla natura del conflitto che ne seguì. Nel maggio del 1948 si tennero le elezioni generali, considerate libere e democratiche dalla comunità internazionale, nella parte meridionale della penisola e sotto la supervisione della Commissione Temporanea delle Nazioni Unite per la Corea (UNTCOK)¹⁹, istituita in base alla Risoluzione 112 dell'Assemblea Generale dell'ONU del 14 novembre 1947²⁰.

L'Unione Sovietica, tuttavia, espresse un rifiuto di cooperazione basato su una contestazione giuridica fondamentale, invocando l'articolo 107 della Carta delle Nazioni Unite²¹ e sostenendo che tale disposizione escludesse dalla competenza dell'Organizzazione le azioni intraprese nei confronti degli Stati nemici durante la Seconda Guerra Mondiale. Questa interpretazione giuridica, sebbene controversa, rifletteva la strategia sovietica di impedire

¹⁸ C. Schmitt, *Il nomos della terra*, Milano: Adelphi, 1991 [1950], 93.

¹⁹ L'UNTCOK (United Nations Temporary Commission on Korea) fu istituita dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite per supervisionare il processo elettorale in Corea. Il suo obiettivo era facilitare la transizione verso un governo autonomo, ma il processo fu ostacolato dalla crescente divisione geopolitica tra le potenze occupanti. L'UNTCOK operò principalmente nel sud della penisola. Tuttavia, l'assenza di cooperazione sovietica impedì un processo simile nel nord.

²⁰ Il testo completo della risoluzione, in lingua inglese, è disponibile al seguente link: Risoluzione 112 dell'Assemblea Generale dell'ONU del 14 novembre 1947.

²¹ Come previsto dall'articolo 107 della Carta delle Nazioni Unite: «nessuna disposizione della presente Carta invaliderà o impedirà un'azione, in relazione ad uno Stato che durante la seconda guerra mondiale è stato nemico di uno qualsiasi dei firmatari della presente Carta, intrapresa o autorizzata in conseguenza di tale guerra da parte dei Governi che hanno avuto la responsabilità di tale azione».

qualsiasi forma di interferenza internazionale nella propria sfera di influenza, limitando l'operatività dell'UNTCOK alla sola zona meridionale, sottoposta al controllo americano.

Il processo democratico, seppur limitato territorialmente, conferì al governo sudcoreano una legittimità procedurale che sarebbe poi stata riconosciuta formalmente dalla comunità internazionale.

L'Assemblea Generale, infatti, con la risoluzione 195 (III)²² del dicembre 1948, riconobbe la legittimità esclusiva del governo meridionale e sostituì l'UNTCOK con la Commissione ONU sulla Corea (UNCOK), con il mandato di adoperarsi per l'unificazione del Paese.

Verso la metà del 1949, le forze d'occupazione si ritirarono dalla penisola e, il 25 giugno 1950, senza preavviso ed adducendo motivazioni di legittima difesa, le forze armate nordcoreane varcarono il 38° parallelo con l'intento di riunificare *manu militari* il Paese. L'amministrazione Truman, per ragioni di politica interna ed estera, intervenne prontamente a difesa della Repubblica di Corea, nel tentativo di arginare l'espansione dell'influenza comunista nell'Asia sud-orientale.

Su convocazione statunitense, il Consiglio di Sicurezza, adottò la risoluzione 82²³, nella quale si constatava "l'attacco armato alla Repubblica di Corea", se ne qualificava la natura come "violazione della pace" e si intimava la cessazione delle ostilità con l'immediato ripiegamento delle forze nordcoreane. Due giorni dopo, in considerazione del rapido deterioramento della situazione militare, il Consiglio adottò, con esigua maggioranza, la risoluzione 83²⁴ che raccomandava agli Stati membri di "fornire alla Repubblica di Corea l'assistenza necessaria per respingere l'attacco armato e ristabilire la pace e la sicurezza internazionale nell'area".

Il 7 luglio 1950, con la risoluzione 84²⁵, il Consiglio raccomandò che truppe e sussidi fossero "posti a disposizione di un comando unificato sotto gli Stati Uniti d'America", richiedendo a questi ultimi di "designare il comandante di tali forze", al fine di autorizzarlo "a sua discrezione ad utilizzare la bandiera delle Nazioni Unite".

In merito alla natura giuridica dell'intervento militare dell'ONU durante la guerra di Corea, è bene precisare che la risoluzione 84, interpretabile alla luce degli artt. 7.2 e 29 (sugli organi sussidiari dell'ONU), istituì un Comando Unificato sotto la guida statunitense quale organo delegato dell'ONU. Inoltre, l'articolo 2 par. 6 stabilisce che anche gli Stati non membri delle Nazioni Unite – come la Corea del Sud all'epoca – sono vincolati dai principi fondamentali dell'Organizzazione, inclusa l'obbligo di mantenere la pace e la sicurezza internazionali. L'intervento militare, condotto sotto il Comando Unificato, trova fondamento giuridico negli articoli 39, 40 e 42 della Carta, che autorizzano l'adozione di misure coercitive per fronteggiare minacce alla pace. Tuttavia, la reale natura di tale intervento è stata oggetto di un ampio dibattito, generando due principali filoni interpretativi. Secondo una parte della dottrina – sostenuta da Shin Yong-ho²⁶ e Kim Jeong-gyun²⁷ – poiché le risoluzioni del Consiglio avevano carattere meramente raccomandatorio e non costituivano decisioni vincolanti, le truppe inviate in Corea non erano un'unità militare dell'ONU *sensu proprio*, né erano sottoposte alla supervisione operativa dell'Organizzazione.

Il comando effettivo era detenuto dagli Stati Uniti. Di conseguenza, si ritiene che si sia trattato di un esercizio di autodifesa collettiva, ai sensi dell'articolo 51 della Carta, attivato su richiesta della Corea del Sud e con l'approvazione di Stati alleati.

Altri studiosi, come Lee Sang-myeon²⁸, hanno argomentato che questa autodifesa collettiva sia stata estesa, tramite l'art. 2.6, anche a favore della Corea del Sud nonostante non fosse allora uno Stato membro delle Nazioni Unite.

²² Il testo completo della risoluzione, in lingua inglese, è disponibile al seguente link: la risoluzione 195 (III) del dicembre 1948.

²³ Il testo completo della risoluzione, in lingua inglese, è disponibile al seguente link: Risoluzione 82 (1950) / [adottata dal Consiglio di Sicurezza nella sua 473^a riunione], del 25 giugno 1950.

²⁴ Il testo completo della risoluzione, in lingua inglese, è disponibile al seguente link: Risoluzione 83 (1950) / [adottata dal Consiglio di Sicurezza nella sua 474^a riunione], del 27 giugno 1950.

²⁵ Il testo completo della risoluzione, in lingua inglese, è disponibile al seguente link: Risoluzione 84 (1950) / [adottata dal Consiglio di Sicurezza nella sua 476^a riunione], del 7 luglio 1950.

²⁶ Shin, Yong-ho, "주한유엔군의 법적 성격" (La natura giuridica delle forze ONU in Corea del Sud), 전주대학교 논문집 [Rivista dell'Università di Jeonju] 24, no. 1 (1999): 316.

²⁷ Kim, Jung-kyun, "남북한 간의 협정형태에 관한 연구" (Uno studio sulle forme di accordo tra Corea del Nord e Corea del Sud), Gukje Beophakhoe Nonchong [Annali della Società di Diritto Internazionale], vol. 30, no. 1 (1985): 110.

²⁸ Lee, Sang-myeon, "한국전쟁과 휴전의 당사자문제" (La guerra di Corea e la questione delle parti contraenti dell'armistizio), Gukje Beophakhoe Nonchong [Annali della Società di Diritto Internazionale], vol. 52, no. 2 (2007): 242.

Un'ulteriore tesi ritiene che non si sia trattato di una misura coercitiva ai sensi dell'art. 42, ma di una misura provvisoria militare ai sensi dell'art. 40, con supporto volontario da parte degli Stati membri. Si sottolinea, infatti, l'assenza di accordi speciali per la fornitura di truppe (art. 43) e del Comitato di Stato Maggiore (art. 47), per cui l'intervento non sarebbe da considerare come coercizione armata del Capitolo VII, ma come un esercizio di legittima difesa collettiva. In questa prospettiva, la risoluzione 84, pur mancando di alcuni strumenti formali previsti dalla Carta, istituì un Comando Unificato che operava come organo delegato del Consiglio di Sicurezza.

Il Comando agì, quindi, come forza armata delle Nazioni Unite, impegnata in azioni militari contro le forze nordcoreane e cinesi in nome della comunità internazionale.

Mentre il blocco sovietico si astenne da qualsiasi forma di assistenza, ritenendo illegittime le risoluzioni, la maggioranza degli Stati membri manifestò diverso avviso. Complessivamente, sedici nazioni²⁹ contribuirono con contingenti militari che, in virtù di accordi bilaterali con gli Stati Uniti, furono posti sotto il comando del generale Douglas MacArthur quale comandante supremo delle forze ONU. Con il ritorno del delegato sovietico Jacob Malik al Consiglio di Sicurezza, il 1° agosto 1950, l'organo venne esautorato dalla possibilità di adottare ulteriori risoluzioni a causa del sistematico uso del diritto di veto da parte dell'Unione Sovietica. Questa situazione determinò il trasferimento dell'iniziativa diplomatica all'Assemblea Generale, creando un precedente importante per la gestione delle crisi internazionali in caso di paralisi del Consiglio di Sicurezza.

In una fase iniziale del conflitto, le forze sudcoreane e delle Nazioni Unite erano state respinte nel perimetro di Pusan, nell'estremo angolo sud-orientale della penisola, dove l'esercito popolare nordcoreano si dimostrò incapace di conseguire una vittoria decisiva.

Lo sbarco anfibo ad Incheon del 15 settembre 1950, sulla costa occidentale della Corea del Sud, a circa 27 km da Seul, rappresentò una strategica operazione militare che capovoltò radicalmente le sorti del conflitto: entro la fine del mese, questa manovra consentì di respingere completamente l'aggressione nordcoreana. Questo successo militare modificò gli obiettivi strategici della coalizione internazionale, trasformando un'operazione difensiva in una "potenziale" missione di riunificazione.

Nonostante gli ammonimenti cinesi e le riserve espresse da taluni Stati membri, alle forze ONU fu accordata l'autorizzazione ad oltrepassare il 38° parallelo verso settentrione. L'avallo giuridico giunse con la risoluzione 376 (V) dell'Assemblea Generale del 7 ottobre 1950³⁰, che raccomandava l'adozione di "tutte le misure appropriate per garantire condizioni di stabilità in tutta la Corea" nonché "tutti gli atti costitutivi per l'istituzione di un governo unificato, indipendente e democratico nello Stato sovrano di Corea". Il 3 novembre 1950 fu approvata la risoluzione "*Uniting for Peace*"³¹, un documento di portata storica che aveva l'obiettivo di prevenire futuri casi di paralisi del Consiglio di Sicurezza.

L'Assemblea Generale stabiliva che, in caso di inerzia del Consiglio a causa del disaccordo tra i membri permanenti, avrebbe potuto esaminare immediatamente la questione formulando raccomandazioni per misure collettive, incluso l'uso della forza armata. Questa risoluzione rappresentò un'innovazione significativa nel diritto internazionale, ampliando le competenze dell'Assemblea Generale in materia di pace e sicurezza internazionale. Essa, dunque, con la risoluzione 376 (V) del 7 ottobre 1950, sancì l'oltrepassamento del 38° parallelo; ciò provocò l'intervento di un contingente cinese che, a fine novembre, sferrò una poderosa controffensiva

²⁹ Le nazioni che contribuirono con contingenti militari sotto il comando del generale Douglas MacArthur durante la Guerra di Corea, nell'ambito dell'intervento sotto l'egida delle Nazioni Unite, erano: Stati Uniti, Regno Unito, Canada, Australia, Nuova Zelanda, Francia, Paesi Bassi, Belgio, Colombia, Sud Africa, Thailandia, Filippine, Grecia, Etiopia, Turchia e Lussemburgo.

³⁰ Il testo completo della risoluzione, in lingua inglese, è disponibile al seguente link: [Risoluzione 376 \(V\) dell'Assemblea Generale del 7 ottobre 1950](#).

³¹ Il testo completo della risoluzione, in lingua inglese, è disponibile al seguente link: [Risoluzione "Uniting for Peace"](#).

Il 3 novembre 1950 fu adottata la Risoluzione 377 dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite. Tale risoluzione fu introdotta su proposta del Segretario di Stato americano Dean Acheson, in risposta al ritorno dell'Unione Sovietica nel Consiglio di Sicurezza nell'agosto del 1950, in qualità di membro permanente e di presidente di turno. L'uso sistematico del diritto di veto da parte dell'URSS aveva infatti paralizzato l'operatività del Consiglio stesso.

Il testo della risoluzione ribadiva che la responsabilità per il mantenimento della pace e della sicurezza internazionale, pur attribuita principalmente al Consiglio di Sicurezza (art. 24, par. 1), non è una sua prerogativa esclusiva. In base agli articoli 10, 11 e 12 della Carta, anche l'Assemblea Generale può discutere e formulare raccomandazioni appropriate, soprattutto quando il Consiglio risulta non in grado di agire.

costringendo le forze ONU ad una precipitosa ritirata, spingendole ben oltre la linea di demarcazione originaria.

L'Assemblea Generale, con la risoluzione 384 (V) del 14 dicembre 1950³², tentò inizialmente una soluzione diplomatica, richiedendo la costituzione di un gruppo trilaterale "per determinare le basi su cui organizzare un cessate il fuoco soddisfacente in Corea".

A causa dello stallo dei negoziati, l'Assemblea Generale adottò una posizione più intransigente.

Il 1° febbraio 1951, la risoluzione 498 (V)³³ dichiarò la Repubblica Popolare Cinese colpevole di aggressione ed invitò "tutti gli Stati e le autorità a continuare a prestare ogni assistenza all'azione delle Nazioni Unite in Corea". Questa condanna formale rappresentò un momento di particolare tensione nelle relazioni internazionali, escludendo di fatto la Cina dal consesso internazionale per diversi decenni. A fine marzo 1951, le forze ONU avevano recuperato sufficiente vigore per riconquistare Seul e per avanzare nuovamente fino al 38° parallelo. Tuttavia, la riunificazione *per vim* non figurava più tra gli obiettivi strategici ed il generale MacArthur fu rimosso dal comando e sostituito dal generale Matthew Ridgway, il quale ricevette rigide direttive operative che, pur autorizzando l'inseguimento di aeromobili cinesi verso le basi in Manciuria, limitavano significativamente le operazioni militari³⁴.

Il 18 maggio 1951, dunque, l'Assemblea Generale adottò la risoluzione 500 (V)³⁵ che istituiva un embargo sui materiali bellici contro Cina e Corea del Nord, sancendo il ricorso alle sanzioni economiche come strumento di pressione diplomatica.

3. La questione coreana nel diritto internazionale: profili giuridici dal conflitto all'armistizio

Come affermò lo storico E.H. Carr, la storia è un dialogo tra passato e presente³⁶. Sebbene la guerra di Corea sia un evento del passato, l'attuale situazione di sicurezza nella penisola coreana rimane caratterizzata da una tensione costante, pur nel rispetto formale dell'Accordo di Armistizio del 27 luglio 1953. A differenza della fase iniziale caratterizzata da uno sviluppo dinamico, la guerra terminò attraverso estenuanti trattative iniziate il 10 luglio 1951, quando l'11 febbraio dello stesso anno la riconquista di Seul da parte delle forze ONU aveva ristabilito un equilibrio di potere tra i due schieramenti. Il 23 giugno 1951, su iniziativa del rappresentante sovietico presso le Nazioni Unite, fu avanzata la proposta di avviare negoziati di pace. Nonostante l'apparente equilibrio militare lasciasse presagire una rapida conclusione del conflitto, i colloqui si protrassero per ben due anni, fino alla firma dell'Accordo di Armistizio. Tra il 10 luglio 1951 e il 27 luglio 1953 si tennero 159 riunioni plenarie (per un totale di 159 ore e 42 minuti) e 765 incontri di vario tipo, testimoniando la straordinaria complessità del processo negoziale.

Per comprendere le ragioni della persistenza di questo operativo sistema di divisione è necessario analizzare non solo le dinamiche del conflitto stesso, ma soprattutto i meccanismi che resero così ardue le trattative. In questo contesto, il modello analitico di James D. Fearon³⁷ sui fallimenti negoziali offre un'utile chiave interpretativa che individua tre principali ostacoli che impediscono il raggiungimento di un accordo *ex ante*: asimmetrie informative e incentivi alla distorsione, problemi di credibilità ed adempimento, e l'indivisibilità delle questioni negoziali. Nel caso coreano, tutti e tre questi ostacoli furono evidenti.

Le parti disponevano di informazioni riservate — come lo stato delle forze militari e la tenuta politica degli alleati — difficili da condividere senza compromettere la propria posizione strategica.

A causa di una sfiducia reciproca ed in assenza di una garanzia esterna sull'attuazione degli accordi, ciascun attore temeva che l'altro avrebbe potuto violarli una volta firmati. Inoltre,

³² Il testo completo della risoluzione, in lingua inglese, è disponibile al seguente link: Risoluzione 384 (V) del 14 dicembre 1950.

³³ Il testo completo della risoluzione, in lingua inglese, è disponibile al seguente link: Risoluzione 498 (V) del 1° febbraio 1951.

³⁴ Le direttive imposte a Ridgway rappresentavano limitazioni operative volte ad evitare l'escalation. Benché autorizzato ad inseguire gli aeromobili cinesi in territorio manciuriano, il comando ricevette istruzioni precise dal presidente Truman per non superare i confini nordcoreani nelle operazioni terrestri ed evitare provocazioni dirette alla Cina o, indirettamente, all'URSS. Tali restrizioni riflettevano la strategia di contenimento e la volontà di prevenire un conflitto globale, potenzialmente nucleare.

³⁵ Il testo completo della risoluzione, in lingua inglese, è disponibile al seguente link: Risoluzione 500 (V) del 18 maggio 1951.

³⁶ E.H. Carr, *What Is History?*, London: Macmillan, 1961, 30.

³⁷ J.D. Fearon, *Rationalist Explanations for War*, Cambridge: Cambridge University Press, 1995, 379–414.

alcune questioni, come lo *status* dei prigionieri di guerra o il tracciato del confine definitivo, venivano percepite come politicamente e simbolicamente "non negoziabili". Nonostante l'equilibrio raggiunto sul campo già nel 1951, i negoziati proseguirono a lungo, a conferma delle profonde difficoltà strutturali nel superare gli ostacoli individuati da Fearon. A tal riguardo, si sono espressi diversi studiosi coreani. Kim Bo-young³⁸ ha interpretato i negoziati come parte della costruzione di un nuovo ordine postbellico da parte delle grandi potenze, evidenziando le dinamiche di potere internazionali. Jeong Tae-uk³⁹ ha mostrato come, dietro la retorica del contenimento, si celasse una strategia volta a prolungare la guerra per consolidare un equilibrio più favorevole sul campo. L'armistizio coreano fu il frutto di un esaurimento strategico che pose fine alla guerra senza mai veramente pacificare la penisola. Heo Man-ho⁴⁰, infine, ha osservato come il conflitto si concluse senza affrontare le cause strutturali originarie, mentre Kim Seong-hui⁴¹ ha sottolineato il ruolo della crescente sfiducia e delle divergenze sull'agenda — in particolare sulla questione dei prigionieri — come fattori che rallentarono il processo stesso. A tal riguardo, le disposizioni sui prigionieri di guerra si trovano nella Sezione 4, Articolo 3 dell'Accordo di Armistizio, specificamente negli articoli 51-59, che costituiscono il corpo normativo più dettagliato dell'intero accordo. È necessario precisare che l'articolo 51 stabilisce il principio fondamentale del rilascio e rimpatrio di tutti i prigionieri di guerra detenuti dalle parti al momento dell'entrata in vigore dell'armistizio. Significativamente, l'articolo 51(b) prevede che i prigionieri che non optano per il rimpatrio diretto vengano trasferiti alla Commissione Neutrale per il Rimpatrio. L'articolo 52 contiene una clausola di non-belligeranza, garantendo che nessun prigioniero rimpatriato possa essere nuovamente utilizzato nelle operazioni militari del conflitto coreano. Una disposizione particolare stabilisce l'equivalenza terminologica tra "*repatriation*" (inglese), "*송환*" (*songhwan*, coreano) e "*遣返*" (*qiǎn fǎn*, cinese), ossia il rimpatrio, indipendentemente dalla nazionalità o residenza del prigioniero, evidenziando la natura multilingue e multinazionale dell'accordo. In ambito giuridico, esso introduce alcuni principi innovativi, quali quello della volontarietà del rimpatrio, ovvero i prigionieri di guerra potevano rifiutare di tornare nel loro paese d'origine. Questo sistema fu supportato da un'innovativa gestione che includeva la presenza della supervisione sistematica della Croce Rossa Internazionale e rigorosi obblighi di trasparenza informativa sui prigionieri. Queste disposizioni, nate dalla particolare complessità ideologica del conflitto coreano, stabilirono un precedente fondamentale per l'evoluzione del diritto internazionale dei conflitti armati. L'invasione nordcoreana del 25 giugno 1950 pose immediatamente la questione della qualificazione giuridica del conflitto. Due settimane dopo l'aggressione, l'8 luglio 1950, il presidente Syngman Rhee proclamò la legge marziale in tutto il territorio sudcoreano (eccetto nella provincia di Jeolla), basandosi sulla Costituzione e sulla legislazione marziale vigente. Questa decisione aveva un significato giuridico preciso: l'aggressione armata da parte delle forze nordcoreane veniva formalmente classificata come un'insurrezione interna secondo il diritto costituzionale sudcoreano. Parallelamente, a seguito della richiesta urgente degli Stati Uniti, il Consiglio di Sicurezza dell'ONU fu convocato d'emergenza. La Risoluzione 82, adottata il 25 giugno 1950, utilizzò una terminologia significativa: l'aggressore fu identificato non come "governo della Corea del Nord", ma come "le autorità della Corea del Nord" (*the authorities of North Korea*), riflettendo il mancato riconoscimento del regime nordcoreano come governo legittimo, pur riconoscendone il controllo territoriale. I colloqui di armistizio, iniziati nel luglio 1951 a Kaesong, situata nella Corea del Nord, vicino al confine con la Corea del Sud, rappresentarono un processo negoziale complesso e prolungato.

³⁸ Kim, Bo-young. 한국전쟁 휴전회담 연구 (Studio sui negoziati per l'armistizio durante la guerra di Corea). PhD diss., Hanyang University, 2008.

³⁹ Jeong, Tae-uk. "전쟁을 끝내기 위한 전쟁 지속: 한국전쟁 휴전협상의 전략적 논리" (Proseguire la guerra per porvi fine: la logica strategica del prolungamento nei negoziati di armistizio coreani). *Hanguk Sahakbo [Journal of Korean History]*, vol. 62 (2016): 215–249.

⁴⁰ Heo, Man-ho. 한국전쟁과 동북아 냉전체제 (La guerra di Corea e l'ordine della Guerra Fredda in Asia orientale). Seoul: Oreum, 2009. Vd. Heo, Man-ho. "휴전협정의 평화체제화" (Verso un sistema di pace dell'accordo di armistizio). In *탈냉전시대 한국전쟁의 재조명* (Riletture della guerra di Corea nell'era post-Guerra Fredda), 109–115. Seoul: Baeksan Seodang, 2000.

⁴¹ Kim, Seong-hui. "한국전쟁 휴전협상의 전략적 불신과 포로문제" (Sfiducia strategica e questione dei prigionieri di guerra nei colloqui di armistizio della guerra di Corea). *Hanguk Jeongchihakhoe Bo [Korean Political Science Review]*, vol. 48, no. 1 (2014): 147–172.

Dopo alterne vicende militari e diplomatiche, le trattative si conclusero con la sottoscrizione dell'accordo definitivo a Panmunjom, un villaggio situato al confine tra i due Stati coreani, il 27 luglio 1953. L'accordo fu firmato⁴² dal comandante supremo delle forze ONU, dai comandanti dell'esercito popolare coreano e dei volontari cinesi, creando una situazione giuridica in cui l'armistizio non costituiva un trattato di pace definitivo quanto, piuttosto, una sospensione temporanea delle ostilità. L'accordo di armistizio, articolato in un preambolo, cinque articoli contenenti 63 clausole ed undici allegati con 26 clausole aggiuntive, disciplinò gli aspetti fondamentali della cessazione delle ostilità: definizione degli scopi e natura dell'accordo, tracciamento della linea di demarcazione militare e della Zona Demilitarizzata, modalità operative del cessate il fuoco, trattamento dei prigionieri di guerra, raccomandazioni ai rispettivi governi e regolamentazione della Commissione Neutrale di Repatrio.

In particolare, gli artt. 14-17⁴³ sono rilevanti per una sua maggiore comprensione, in quanto si specifica che esso si applica a tutte le forze militari terrestri nemiche sotto il controllo militare delle parti coinvolte, e tali forze terrestri devono rispettare la Zona Demilitarizzata e le aree sotto il controllo militare dell'altra parte in Corea. Si applica, inoltre, a tutte le forze militari navali nemiche in conflitto, le quali sono tenute a rispettare la Zona Demilitarizzata e le acque adiacenti ai territori sotto il controllo militare dell'altra parte in Corea, senza imporre alcuna forma di blocco nei confronti della Corea stessa. A norma dell'art. 16, esso trova applicazione a tutte le forze militari aeree nemiche in conflitto e tali forze aeree devono rispettare la Zona Demilitarizzata e le aree terrestri sotto il controllo militare dell'altra parte in Corea, nonché lo spazio aereo sopra le acque adiacenti.

La responsabilità di rispettare ed attuare le disposizioni dell'accordo spetta a coloro che lo hanno firmato ed ai loro successori nei ruoli di comando. I comandanti delle forze nemiche devono adottare tutte le misure necessarie all'interno delle loro forze per garantire che tutte le unità ed il personale sottoposti al loro comando rispettino integralmente le disposizioni dell'Accordo. I comandanti delle forze nemiche devono cooperare attivamente tra loro e con la Commissione di Armistizio Militare e la Commissione di Supervisione Neutrale per garantire che tutte le disposizioni siano osservate.

Tuttavia, l'accordo incontrò significative resistenze interne: il presidente sudcoreano Syngman Rhee, interpretò l'armistizio come un tradimento degli obiettivi di unificazione nazionale e la sua opposizione trovò fondamento sulla convinzione che concludere il conflitto senza raggiungere l'unificazione, dopo le ingenti perdite subite a causa dell'aggressione comunista, avrebbe legittimato lo *status quo* divisorio ed avrebbe incoraggiato future provocazioni militari da parte del regime nordcoreano.

Per assicurare l'adesione sudcoreana all'accordo, l'amministrazione statunitense negoziò parallelamente il Trattato di Mutua Difesa ROK-USA⁴⁴, sottoscritto il 1° ottobre 1953.

Il trattato presenta caratteristiche peculiari che meritano particolare attenzione. Diversamente da altri accordi di sicurezza bilaterali dell'epoca, il Trattato ROK-USA non include clausole di intervento automatico in caso di aggressione, mantenendo un margine di discrezionalità per gli Stati Uniti nella decisione di impiegare le forze armate in difesa della Corea del Sud.

La presenza permanente delle forze statunitensi sul territorio sudcoreano, istituzionalizzata attraverso accordi complementari, garanti un effetto deterrente sostanzialmente equivalente a quello di una garanzia automatica.

La struttura giuridica del trattato si basa su una formulazione deliberatamente ambigua dell'articolo III, che prevede che ciascuna parte "riconosce che un attacco armato contro l'altra, in un territorio del Pacifico amministrato da una delle due Coree, costituirebbe una

⁴² L'Accordo di Armistizio della Guerra di Corea fu firmato il 27 luglio 1953 a Panmunjom, alle ore 10. Il documento fu redatto in tre lingue con pari valore legale. I firmatari furono il Generale Mark W. Clark, Comandante Supremo delle Forze delle Nazioni Unite; Kim Il-sung, Comandante Supremo dell'Esercito Popolare Coreano; e Peng Dehuai, Comandante delle Forze Volontarie Cinesi. I partecipanti furono il Maggiore Generale William K. Harrison, rappresentante delle Forze delle Nazioni Unite, e il Generale Nam Il, rappresentante dell'Esercito Popolare Coreano e delle Forze Volontarie Cinesi. La Corea del Sud, guidata allora dal presidente Syngman Rhee, non firmò l'Accordo di Armistizio del 1953, opponendosi fermamente a qualsiasi soluzione che non prevedesse la completa riunificazione della penisola sotto il governo di Seul.

⁴³ Il testo dell'Accordo, in lingua coreana, è disponibile al seguente link: [한국 휴전 협정](#), mentre è possibile consultarlo in lingua inglese presso [Korean War Armistice Agreement](#).

⁴⁴ Trattato di Difesa Mutua tra gli Stati Uniti d'America e la Repubblica di Corea, firmato a Washington il 1° ottobre 1953, entrato in vigore il 18 novembre 1954, Trattati delle Nazioni Unite, No. 3363, disponibile presso [Mutual Defense Treaty Between the United States and the Republic of Korea; October 1, 1953](#).

minaccia per la propria pace e sicurezza, e dichiara che agirà per affrontare tale pericolo comune, in conformità con le rispettive procedure costituzionali". Questa formulazione, pur non creando obblighi giuridici automatici, stabilisce un quadro normativo che facilita l'intervento americano senza vincolarlo rigidamente.

Dal punto di vista valutativo, l'armistizio presenta una natura intrinsecamente ambivalente.

Per quanto concerne gli aspetti favorevoli, esso ha dimostrato una notevole efficacia deterrente, prevenendo la ripresa del conflitto armato su larga scala per oltre settant'anni. Questa funzione stabilizzatrice ha operato attraverso diversi meccanismi complementari: la definizione precisa delle linee di demarcazione, l'istituzione della Commissione di Armistizio Militare (MAC) come organo di supervisione e la creazione della Zona Demilitarizzata (DMZ). Inoltre, ha fornito le basi giuridiche per l'alleanza ROK-USA e ha teoricamente preservato la possibilità di una transizione futura verso una soluzione pacifica ed unificatrice. Per converso, ha contribuito alla divisione peninsulare ed all'istituzionalizzazione del confronto inter-coreano. La perpetuazione dello stato di armistizio ha creato anche una situazione giuridicamente anomala: tecnicamente, la Guerra di Corea non è mai terminata, ma si è semplicemente sospesa. Questa condizione ha facilitato la legittimazione di politiche securitarie eccezionali da entrambe le parti, contribuendo alla militarizzazione della penisola ed alla costruzione di identità nazionali opposte.

4. Diritto internazionale ed analisi giuridico-terminologica

La valutazione della terminologia giuridica autoctona e delle sue specifiche interpretazioni concettuali aumenta la complessità del caso coreano nel diritto internazionale.

L'accordo venne redatto in tre lingue ufficiali: inglese, cinese e coreano. Nella versione coreana, il trattato è ufficialmente intitolato "Accordo sul cessate il fuoco in Corea". Tuttavia, nella versione inglese, il termine utilizzato è "*armistice*" (armistizio), che implica la sospensione delle ostilità in tutto il fronte, piuttosto che una semplice "cessazione del conflitto". Per questa ragione, nella trattazione sarà adottato il termine "armistizio", poiché più preciso in relazione al significato giuridico del documento.

La lingua coreana, mediante il suo apparato lessicale stratificato che fonde elementi sino-coreani (한자어, *hanja-eo*) e coreani puri (고유어, *goyu-eo*), offre uno scenario giuridico-linguistico privilegiato per la comprensione delle sottili differenze tra le categorie giuridiche occidentali e la loro rispettiva trasposizione nel contesto est-asiatico. A tal riguardo, il termine stesso "diritto internazionale", fu inizialmente coniato con il sostantivo giapponese 國際法 (*kokusaihō*), durante l'era Meiji, come traduzione del concetto occidentale. Esso fu successivamente integrato nel lessico coreano come "국제법" (*gukjebeop*), termine - questo - composto dai caratteri sino-coreani 國際 (*gukje*, "internazionale") e 法 (*beop*, "legge/diritto"). La sfera interpretativa est-asiatica risente dell'influenza del sistema tributario confuciano (조공체제, *jogong cheje*), che concepisce le relazioni interstatali in modo gerarchico, a differenza della visione occidentale del diritto internazionale, basata sulla tradizione giusnaturalistica e sul principio di eguaglianza sovrana degli Stati. Dunque, sulla base di tale constatazione, la terminologia utilizzata nei documenti ufficiali dell'armistizio mostra interessanti disparità dialettiche: mentre il diritto internazionale distingue chiaramente tra cessate il fuoco (*cessation of hostilities*) ed armistizio (*armistice*), la versione inglese dell'accordo utilizza il termine *armistice*, laddove quella coreana fa riferimento a "정전" (*jeongjeón*, letteralmente "cessate il fuoco").

Tale discrepanza linguistica non costituisce una mera questione semantica, ma rivela la natura ibrida dell'accordo e ha contribuito alla perdurante incertezza interpretativa dello stesso.

In coreano, il termine "정전" presenta una sfumatura leggermente diversa rispetto al concetto occidentale di "armistizio". Mentre quest'ultimo denota convenzionalmente una sospensione temporanea delle ostilità, l'espressione coreana suggerisce una cessazione della guerra, potenzialmente definitiva. Questa sottigliezza semantica ha permesso alle autorità nordcoreane di sostenere la "nullità" dell'accordo (협정 무효, *hyeopjeong muhyo*), senza necessariamente rinnegare lo stato di non belligeranza, ed operando una distinzione tra la forma giuridica e la sostanza fattuale dell'accordo stesso. Lo stesso termine - accordo - è, infatti, traducibile come "정전협정" (*jeongjeón hyeopjeong*), ossia lett. "accordo di cessazione della guerra".

Dal punto di vista giuridico-formale, esso presenta le caratteristiche sostanziali di un armistizio, comportando la cessazione delle ostilità lungo l'intera linea del fronte, senza limitarsi ad una sospensione temporanea e localizzata dei combattimenti.

L'articolo 36 del Regolamento dell'Aia del 1907 definisce il cessate il fuoco come una sospensione temporanea delle ostilità concordata tra le parti belligeranti. Tale istituto giuridico comporta l'immediata interruzione dei combattimenti, ma mantiene una natura intrinsecamente precaria e revocabile: se non ne è determinata la durata, le parti possono riprendere in ogni tempo le operazioni, purché il nemico sia avvertito nel tempo convenuto, conforme alle condizioni dell'armistizio.

Al contrario, l'articolo 62 dell'Accordo di armistizio coreano prevede che le sue disposizioni rimangano in vigore fino alla sostituzione mediante un "accordo adeguato raggiunto a livello politico", configurando una stabilità giuridica maggiore rispetto al semplice cessate il fuoco.

Nonostante la situazione appaia simile ad una condizione di pace, giuridicamente lo stato di guerra persiste e continuano ad applicarsi le norme del diritto bellico. Questa interpretazione trova conferma nell'approccio tradizionale del diritto internazionale e nella prassi della comunità internazionale, poiché non vi è alcuna sentenza della giurisprudenza internazionale che riconosca che un accordo di armistizio abbia posto fine alla guerra in termini giuridici, secondo il diritto consuetudinario internazionale.

Nel caso nordcoreano, invece, tratto distintivo è la c.d. ideologia dell'autodeterminazione "주체사상" (*juche sasang*), la quale innalza la sovranità a principio ontologico fondante dell'ordine statale, ponendo in conflitto la concezione di sovranità limitata implicita negli accordi di Armistizio.

Un ulteriore esempio di dissonanza semantica si riscontra nella terminologia relativa alla pacificazione definitiva. L'espressione "평화체제" (*pyeonghwa cheje*, "regime di pace") utilizzata nei documenti diplomatici sudcoreani comporta una normalizzazione delle relazioni internazionali secondo parametri istituzionali codificati, mentre il corrispettivo della RPDC "평화보장체계" (*pyeonghwa bosang chegye*, "sistema di garanzia della pace")⁴⁵ sottolinea prioritariamente la dimensione securitaria, ponendo l'accento sugli aspetti difensivi e sulle garanzie negative, ovvero assicurazioni contro potenziali minacce o aggressioni. Questa discrepanza, nelle scelte lessicali, rivela aspetti diversi ed a tratti contrastanti sul processo di pacificazione, ove categorie provenienti dalla tradizione giusfilosofica occidentale si intrecciano e si compenetrano con elementi indigeni della penisola, creando distintive costruzioni semantiche e permeando l'interpretazione e l'applicazione del sistema normativo internazionale. Da ciò discende che il concetto di *ius in bello* trova la sua espressione in coreano nella locuzione "전시 국제법" (*jeonsi gukjebeop*), letteralmente "diritto internazionale in tempo di guerra", oppure in "전쟁법" (*jeonjaengbeop*), "diritto bellico".

Queste espressioni, tuttavia, non catturano pienamente la sfumatura del diritto internazionale umanitario implicita nel concetto latino. Nella Repubblica Popolare Democratica di Corea, la traduzione dello *ius in bello* si manifesta attraverso l'espressione "전시인도주의법" (*jeonsi indojuibeop*), "diritto umanitario di guerra", benché la sua applicazione pratica risulti fortemente condizionata dalla dottrina del summenzionato 주체 (*Juche*). Quanto allo *ius ad pacem*, la traduzione si articola nelle espressioni "평화권" (*pyeonghwagwon*), "diritto alla pace" o "평화 수립 법" (*pyeonghwa surip beop*), "diritto di stabilire la pace". Dunque, l'elemento più interessante del concetto coreano di *ius ad pacem* è la sua relazione con il principio di autodeterminazione nazionale, la cui espressione "민족자결권" (*minjok jaegyeolgwon*) è spesso associata alla nozione latina.

Nella prassi nordcoreana, invece, *ius ad pacem* si concretizza attraverso il concetto di "평화적 통일권" (*pyeonghwajeok tongilgwon*), "diritto alla riunificazione pacifica", inserito in un quadro ideologico che contempla anche la possibilità di una riunificazione rivoluzionaria.

5. L'Accordo di Armistizio coreano: peculiarità giuridiche ed implicazioni nel diritto internazionale

L'adozione formale dell'Accordo di Armistizio è un caso unico nella pratica onusiana che merita considerazione. Le intese di cessazione delle ostilità tra due parti sono state distinte da questo atto di legitimatio a posteriori, che ha conferito all'Accordo un carattere universalistico.

L'approvazione da parte dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, il 28 agosto 1953, costituisce l'elemento di eccezionalità dello stesso, elevandolo dallo *status* di *pactum de*

⁴⁵ Sul punto, è necessario evidenziare il termine "보장 bosang" (garanzia), al fine di intendere la pace non come semplice assenza di conflitto, ma come condizione che richiede meccanismi formali di tutela e di protezione contro possibili violazioni.

contrahendo militare a quello di *instrumentum* praeliminare in un processo di pacificazione che, tuttavia, è rimasto incompiuto. Ciò ha prodotto quello che potrebbe definirsi *effectus erga omnes* relative, ovvero un'estensione della rilevanza giuridica dell'accordo oltre la sfera dei diretti contraenti, coinvolgendo l'intera comunità internazionale nel processo di monitoraggio della sua attuazione.

La creazione della Linea di Demarcazione Militare (MDL) e della conseguenziale Zona Demilitarizzata (DMZ) di 241 chilometri ha determinato una stabilizzazione geografico-giuridica del conflitto attraverso quello che in dottrina viene definito *confinium armatum*, ovvero una frontiera che, pur non costituendo un confine internazionalmente riconosciuto *ex iure gentium*, opera in re come limite territoriale tra giurisdizioni antagoniste.

L'Accordo è configurabile come un *opus perpetuum* in continua evoluzione adattativa, data la sua "vivente" natura, garantita dal paragrafo 62, secondo cui le parti possono modificarlo mediante *consensus ad idem*. Esso presenta "una doppia anima", rivelata da meccanismi di implementazione, quali la *Military Armistice Commission* (MAC), collocabile in una dimensione intermedia tra *cessatio hostilitatum* temporanea e *pactum pacis inchoatum*.

Questa configurazione ha portato ad uno *status* di *bellum quiescens* a causa dell'assenza di un trattato di pace formale che sarebbe dovuto derivare dai falliti negoziati di Ginevra del 1954.

Dopo la Seconda guerra mondiale, le Nazioni Unite, istituite come risposta al fallimento della Società delle Nazioni, si orientarono verso un sistema di sicurezza collettiva più avanzato. Sulla base di questo concetto di "sicurezza collettiva", fu creato il Comando delle Nazioni Unite (UNC: *United Nations Command*), conformemente alla Risoluzione 84 del Consiglio di Sicurezza dell'ONU ed al primo ordine generale del Comando ONU (24 luglio 1950). La Corea del Sud, infatti, fu il primo e unico Paese a beneficiare direttamente di questo concetto di sicurezza collettiva fin dalla fondazione dell'ONU. Esso venne istituzionalizzato dopo lo scoppio della guerra di Corea come organismo militare ad hoc sotto l'egida dell'ONU, per rispondere ad un'aggressione armata in base al sistema di sicurezza collettiva previsto dal Capitolo VII della Carta.

Il Comando delle Nazioni Unite venne istituito come organo sussidiario⁴⁶ del Consiglio di Sicurezza, mentre l'UNC mantenne una certa autonomia ed iniziò le proprie attività operative con il compito di riferire periodicamente al Consiglio di Sicurezza dell'ONU. Al termine delle ostilità, l'UNC fu una delle parti firmatarie dell'armistizio. Le funzioni dell'UNC sono fondate sulle risoluzioni del Consiglio di Sicurezza e dell'Assemblea Generale dell'ONU, nonché sull'Accordo di Armistizio. Dopo la firma dello stesso, i compiti del Comando si estendevano dalla difesa della Corea, al sostegno dell'unificazione, alla supervisione dell'attuazione dell'armistizio ed al supporto operativo in caso di riacutizzazione del conflitto.

Il 7 novembre 1978 venne istituito il Comando delle Forze Combinate (CFC) al quale venne affidato il controllo operativo in tempo di guerra e la responsabilità della difesa della Corea. Attualmente, l'UNC si concentra sulla gestione dell'armistizio in tempo di pace e sulla fornitura di forze militari in caso di emergenza.

Benché tutti i contingenti dei Paesi membri dell'UNC – ad eccezione delle forze statunitensi stanziate in Corea – si siano progressivamente ritirati, ultimo quello thailandese nel giugno 1972, l'UNC conserva tuttora una struttura operativa ridotta che continua a contribuire alla stabilità peninsulare in conformità ai principi sanciti dalla cosiddetta "Dichiarazione di Washington"⁴⁷.

In caso di guerra, la missione dell'UNC è "sostenere la difesa della Repubblica di Corea".

A tal fine, è previsto che, in caso di emergenza, l'organizzazione mobiliti contingenti dai propri Stati membri (*sending states*), ossia i diciassette Paesi che durante il conflitto coreano fornirono truppe da combattimento o assistenza medica. Benché l'UNC abbia subito una significativa riduzione organizzativa in seguito al ritiro delle forze combattenti, la sua legittimità giuridica internazionale e la questione di un eventuale scioglimento sono rimaste oggetto di dibattito dottrinale.

⁴⁶ Da questa prospettiva, Finn Seyersted sostenne che, poiché gli Stati partecipanti avevano assegnato le proprie forze armate a un comando istituito dagli Stati Uniti, e non direttamente all'autorità delle Nazioni Unite, tali truppe non potevano essere considerate soggette alla giurisdizione organica (*organic jurisdiction*) dell'ONU. Vd. F. Seyersted, "Can the United Nations Establish Military Forces and Perform Other Acts without Specific Basis in the Charter?", in D. Sarooshi, *The United Nations and the Development of Collective Security*, Oxford: Oxford University Press, 1999 [1962], 111.

⁴⁷ Vd. L. Brooke-Holland, *UK Defence Obligations to South Korea*, Briefing Paper, Londra: House of Commons, 5 ottobre 2017. Disponibile al seguente link: [UK defence obligations to South Korea](#).

Gli Stati Uniti, gli altri Stati membri ed il governo sudcoreano continuano a riconoscere l'UNC quale comando legittimamente costituito secondo il diritto internazionale. In virtù di tale legittimazione, la supervisione internazionale, affidata al Comando delle Nazioni Unite (UNC), conferisce all'Accordo una dimensione di *gubernatio supranationalis* che esula dalla bilateralità tipica degli armistizi convenzionali ed inserisce tale strumento pattizio in un contesto di *res omnium concernens*.

In relazione a ciò, il concetto di *gubernatio supranationalis* fa riferimento ad un modello di *governance* internazionale in cui un'autorità sovranazionale – il Comando delle Nazioni Unite – esercita un ruolo di supervisione e di controllo, ovvero una sorta di singolare amministrazione fiduciaria, in cui l'UNC garantisce la terzietà dell'Armistizio e le prerogative di intervento attivo nella gestione delle possibili ed insorgenti controversie lungo la linea demilitarizzata.

La *gubernatio supranationalis* si distingue dal semplice monitoraggio interstatale per l'ampiezza dei poteri conferiti, ivi includendo la facoltà di interpretare correttamente le clausole dell'Accordo (*potestas interpretandi*) e di decidere le controversie (*potestas decidendi*), seppur in un contesto di consensualità necessaria. Si tratta di un cambiamento significativo rispetto al modello convenzionale degli Armistizi bilaterali, poiché si configura come un meccanismo di *imperium delegatum* cui la comunità internazionale, mediante l'organizzazione globale delle Nazioni Unite, garantisce il precario equilibrio nella penisola.

Queste risorse hanno creato un sistema giuridico definibile come *ius proprium intercoreanum*, il quale presenta meccanismi di esecuzione basati più sull'interesse reciproco che sulla cogenza giuridica formale, con un grado di vincolatività ambiguo. Pertanto, vi è la formazione di un corpus regolativo distinto che interagisce con il diritto internazionale e con l'ordinamento interno.

La condizione così generata crea una forma di *pax vigilata* che ha dato luogo ad un'apparente discrepanza tra stabilità *de facto* e precarietà *de iure*, rappresentando un caso emblematico di studio per la teoria delle relazioni internazionali post-conflittuali. A tal riguardo, per comprendere la situazione giuridica della penisola coreana, è utile esaminare il caso della divisione di Cipro che, pur essendo originato da un contesto storico-politico e sociale differente, offre interessanti parallelismi in termini di separazione territoriale e delle relative implicazioni giuridiche. La divisione di Cipro rappresenta uno dei casi più emblematici di separazione territoriale non risolta nel diritto internazionale europeo. Gli eventi che portarono alla divisione dell'isola iniziarono con il colpo di stato del 15 luglio 1974, organizzato dalla giunta militare greca con l'intento di realizzare l'ένωση (unione con la Grecia), seguito dall'intervento militare turco del 20 luglio 1974, giustificato dal governo di Ankara come esercizio del diritto di intervento sancito dal Trattato di Garanzia⁴⁸ del 1960. Dal punto di vista del diritto internazionale, l'intervento turco sollevò questioni complesse relative alla legittimità dell'uso della forza. Mentre la Turchia invocava l'articolo IV del Trattato di Garanzia, che conferiva alle potenze garanti (Grecia, Turchia e Regno Unito) il diritto di intervenire per ristabilire l'ordine costituzionale, la comunità internazionale contestò l'estensione e la durata dell'intervento, considerandolo sproporzionato rispetto agli obiettivi dichiarati. La divisione di Cipro ha generato una configurazione giuridica complessa, caratterizzata dalla coesistenza di due entità politiche territorialmente separate: la Repubblica di Cipro, internazionalmente riconosciuta e controllante la parte meridionale dell'isola, e la Repubblica Turca di Cipro del Nord (RTCN), proclamata unilateralmente nel 1983 e riconosciuta esclusivamente dalla Turchia.

La separazione territoriale ha prodotto entità indipendenti ma prive di riconoscimento internazionale generalizzato, creando quello che la dottrina definisce come "stati *de facto*" o "entità non riconosciute". La RTCN, analogamente alla Corea del Nord nel contesto delle relazioni internazionali occidentali, mantiene istituzioni statali funzionanti, controllo territoriale effettivo e popolazione permanente, ma rimane esclusa dal sistema giuridico internazionale formale.

In entrambi i contesti si osserva una separazione inizialmente temporanea: la 'Linea Verde' di Cipro, simile alla DMZ coreana, è divenuta un simbolo della divisione, stabilizzando il conflitto e prevenendo confronti diretti. Tuttavia, mentre la Corea del Nord ha ottenuto il riconoscimento, culminato con l'ingresso alle Nazioni Unite nel 1991, la RTCN è rimasta diplomaticamente isolata.

⁴⁸ Il testo completo del trattato, in lingua inglese, è disponibile al seguente link: [Trattato di Garanzia del 1960](#).

Nel caso cipriota⁴⁹, la legittimità dell'uso iniziale della forza da parte della Turchia rimane controversa dal punto di vista dello *ius ad bellum*, con posizioni divergenti sulla validità dell'invocazione del Trattato di Garanzia come base giuridica per l'intervento militare. Parimenti, nel caso coreano, la legittimità dell'intervento delle forze ONU solleva questioni complesse relative all'autorizzazione dell'uso della forza da parte del Consiglio di Sicurezza ed alla sua estensione temporale.

La questione di Cipro presenta, però, una *differentia* specifica sostanziale: l'assenza di un vero e proprio armistizio formale. A seguito dell'intervento turco del 1974, infatti, le ostilità cessarono mediante un accordo informale ed il mantenimento di una linea di demarcazione sotto supervisione dell'ONU. Tale elemento evidenzia, per *contrarium*, la peculiarità del caso coreano, dove l'armistizio del 1953 costituisce un atto formale di rilevanza internazionale che continua a produrre effetti giuridici in fieri, pur in assenza di un trattato di pace definitivo. L'Accordo, infatti, ha prodotto importanti ripercussioni sull'intero assetto geopolitico dell'Asia orientale, configurandosi come pilastro di ciò che alcuni studiosi⁵⁰ definiscono *pax asiatica imperfecta*. Questa formulazione, che echeggia richiama il concetto romano di *pax*, qualificandolo attraverso il predicato dell'imperfezione, si riferisce ad un equilibrio regionale caratterizzato da una stabilità strategica di lungo periodo, coesistente con persistenti tensioni tattiche non risolte.

A differenza della *pax romana* o della *pax americana*, fondate sull'egemonia unipolare di una potenza dominante, la *pax asiatica imperfecta* si configura come un sistema di equilibrio policentrico ed asimmetrico, nel quale convivono elementi di cooperazione economica e dissidi in ambito difensivo-strategico. Lo sviluppo concettuale di questa nozione si ricollega alla teoria dell'equilibrio di potenza elaborata da Kenneth Waltz⁵¹, alla quale si affiancano, in un'ottica integrativa, con gli elementi della teoria dei complessi di sicurezza regionale di Barry Buzan⁵², riconoscendone l'interdipendenza che caratterizza lo spazio geopolitico est-asiatico.

A tal riguardo, l'istituzionalizzazione della presenza militare statunitense rappresenta una delle conseguenze strategiche più evidenti dell'Armistizio, da cui discende una serie di "alleanze a cascata" che rappresentano un'ulteriore caratteristica evolutiva del sistema post-armistizio.

La configurazione bipolare originaria si è progressivamente trasformata in un complesso reticolo di allineamenti strategici, dove le alleanze fondamentali coesistono con relazioni trasversali creando un

«"sistema anarchico complesso a polarità variabile^{53"}». Si desume, da tale contesto, che lo *status* dell'Accordo come "soluzione temporanea permanentizzata" possa perfettamente incarnare l'essenza della *pax asiatica imperfecta*, in quanto vi è la presenza di un delicato equilibrio funzionale, che persiste non perché sia naturalmente desiderabile, ma perché non ci sono alternative praticabili a costi ragionevoli.

6. La "assenza" di un trattato di pace: osservazioni conclusive

L'armistizio coreano ha dimostrato un'eccezionale capacità di adattamento: è sopravvissuto a trasformazioni storico-politiche significative, come la fine della Guerra Fredda, l'ascesa economica della Cina, lo sviluppo nucleare nordcoreano ed i cambiamenti generazionali nelle *leadership* di tutti i paesi coinvolti. Ciononostante, nuovi fattori emergenti rischiano di erodere

⁴⁹ Numerose risoluzioni del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite, in particolare la n. 541 del 1983 e la n. 550 del 1984, hanno dichiarato illegale la proclamazione della Repubblica Turca di Cipro del Nord (RTCN) e hanno richiesto il ritiro delle forze turche. Tuttavia, tali interventi non sono riusciti ad alterare lo status quo.

Il testo delle risoluzioni è disponibile ai seguenti link: Risoluzione 541 (1983) e Risoluzione 550 (1984).

⁵⁰ Il fondamento teorico di questo concetto si rinviene nelle opere di David C. Kang, che nel suo volume ha analizzato le caratteristiche storiche dei sistemi di ordine regionale asiatico, evidenziando come questi abbiano spesso assunto forme ibride caratterizzate dalla compresenza di elementi gerarchici ed anarchici. La sua teorizzazione di un "asian hierarchical order" offre un precedente storico a cui la *pax asiatica imperfecta* contemporanea può essere concettualmente ricondotta.

Vd. D.C. Kang, *East Asia Before the West: Five Centuries of Trade and Tribute*, New York: Columbia University Press, 2010.

⁵¹ Vd. K.N. Waltz, *Teoria della politica internazionale*, a cura di S. Peterson, trad. L. Narbone, Bologna: Il Mulino, 1987.

⁵² Si veda B. Buzan, *People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era*, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1991.

Cfr. B. Buzan e O. Wæver, *Regions and Powers: The Structure of International Security*, Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

⁵³ Sul punto, vd. Waltz, op. cit.

le basi della sua stabilità. Un esempio lampante è l'accelerazione del programma nucleare di Pyongyang.

La sua sostenibilità futura sembra dunque dipendere dalla capacità delle sue componenti istituzionali di adattarsi alle nuove sfide: dalla gestione della minaccia nucleare alla modulazione dell'intervento delle grandi potenze, dalla gestione e dall'evoluzione dei rapporti economici inter-coreani.

L'analisi delle condizioni che potrebbero favorire o ostacolare l'applicazione di soluzioni simili in altri contesti conflittuali rivela la specificità di alcune variabili del caso coreano. Tra i fattori favorevoli unici, figurano l'omogeneità etnica e culturale delle parti divise, la chiarezza geografica della linea di demarcazione, l'interesse convergente delle superpotenze nel mantenimento dello *status quo* durante la Guerra Fredda e la legittimazione internazionale attraverso il mandato delle Nazioni Unite.

L'esperienza coreana ha anche messo in evidenza elementi replicabili, come l'efficacia di meccanismi di controllo congiunti, l'importanza della neutralità procedurale nella gestione delle crisi, la centralità dell'istituzionalizzazione dei rapporti tra le parti e la necessità di mantenere canali di comunicazione permanenti, anche in periodi di massima tensione.

La sua genesi evolutiva illustra efficacemente come il diritto internazionale sia soggetto a processi di adattamento che trascendono le categorie formali. La *lex lata*, confrontata con una realtà recalcitrante ad inquadramenti dogmatici, ha sviluppato *in nuce* una nuova concezione di sovranità condivisa.

Il caso in esame dimostra come, talvolta, la prassi internazionale preceda la teoria, generando soluzioni pragmatiche che, solo successivamente, richiedono una sistematizzazione dottrinale. La condizione della penisola coreana sfida i postulati classici della teoria costitutiva e dichiarativa dello Stato. Mentre ciascuna delle due entità possiede gli elementi fondanti della statualità – territorio, popolazione e governo effettivo – la loro legittimazione reciproca rimane incompiuta, creando una condizione di liminalità giuridica, producendo un sistema di norme parallele che operano sia sul piano interno che su quello internazionale, dando vita a quello che potrebbe definirsi un "pluralismo giuridico territoriale", fenomeno raramente contemplato dalle teorie tradizionali del diritto internazionale.

Nonostante l'assenza di un riconoscimento formale delle proprie pretese territoriali, gli Stati terzi hanno predisposto metodi di comunicazione che sostengono la soggettività internazionale di entrambe le nazioni. Questo tipo di metodo ha contribuito alla creazione di una *lex specialis* coreana, che deroga ai principi generali del riconoscimento statale, introducendo elementi di flessibilità ermeneutica, che consentono di superare le rigidità dottrinali.

L'assetto giuridico che ne deriva presenta caratteristiche di un "ordinamento provvisorio permanentizzato", una *contradictio in adiecto* che sottolinea i limiti delle categorie concettuali tradizionali rispetto alle complesse realtà.

Nella situazione coreana, il principio di effettività, che costituisce la base del diritto internazionale, subisce una trasformazione significativa. Ciò è dovuto al fatto che l'interpretazione normativa della divisione territoriale ha prodotto un sistema di regole implicite che superano il dettato formale dell'Armistizio. Mentre tradizionalmente la cessazione delle ostilità precede il ripristino delle relazioni bilaterali, nella penisola si è assistito a tentativi di regolarizzazione dei rapporti, in costanza dello stato di Armistizio, configurando quello che la dottrina definisce "선 관계정상화, 후 평화체제" (*seon gwangye jeongsanghwa, hu pyeonghwa cheje*, ossia "normalizzazione dei rapporti prima, instaurazione di un regime di pace dopo").

Contrariamente all'iter convenzionale ove la cessazione delle stesse costituisce il presupposto per la successiva normalizzazione tra le parti, la vicenda della penisola coreana ha mostrato una dinamica opposta; si sono verificati diversi tentativi di ricomposizione delle relazioni diplomatiche e commerciali pur permanendo formalmente lo stato di Armistizio. Dunque, dalla prassi applicativa dell'Accordo emerge la dimensione consuetudinaria. Gli incontri periodici presso Panmunjom⁵⁴, inizialmente concepiti come mero strumento operativo per

⁵⁴ Panmunjom si trova a 10 km a est di Gaeseong (in Corea del Nord) ed a 60 km a nord di Seul. È l'Area di Sicurezza Congiunta (JSA) che si estende lungo la Linea di Demarcazione Militare (MDL) nella Zona Demilitarizzata (DMZ) nelle vicinanze di Paju. Per un maggiore approfondimento, consultare il sito web ufficiale del Ministero dell'Unificazione, al presente link: Storia di Panmunjom (vers. eng).

Vd. Smiley, Donald V. "Book Review: Panmunjon: The Story of the Korean Armistice Negotiations." *International Journal* 14, no. 1 (1959).

l'implementazione dell'Atto, hanno progressivamente acquisito una valenza istituzionale autonoma, configurandosi come foro permanente di interlocuzione tra le parti.

La questione coreana rappresenta una dimostrazione della *res iuridica* della "normativizzazione dei rapporti di forza", mediante cui le relazioni di potere formatosi all'epoca dell'Armistizio hanno gradualmente acquisito una tacita legittimazione di natura nomofilattica. Siffatta dinamica evoca il concetto di *Verfassungswandlung* (mutamento costituzionale informale), elaborato da eminenti giuristi della dottrina tedesca, quali Georg Jellinek⁵⁵ e Rudolf Smend⁵⁶, benché trasposto dal contesto costituzionale interno alla dimensione internazionalistica.

Come osservato da Antonio Cassese⁵⁷ nei suoi studi sulle trasformazioni del diritto internazionale post-bellico, assistiamo ad una metamorfosi sostanziale del significato giuridico dell'assetto peninsulare, pur in assenza di modifiche formali degli strumenti pattizi che ne costituiscono il fondamento normativo. Questo fenomeno, che secondo Benedetto Conforti⁵⁸ rappresenta un'espressione della effettività "quale fondamento dell'ordinamento internazionale", ha determinato l'emersione di un sistema normativo parallelo che, pur non formalizzato in strumenti convenzionali, disciplina di fatto le relazioni inter-coreane. L'assenza di un formale trattato di pace ha generato un *vacuum iuris* ed ha configurato una condizione di pax armata che elude le classificazioni convenzionali del diritto bellico e pacifista. Si osserva che lo *ius in bello* continua ad avere una vigenza formale, ossia mantiene una sorta di quiescenza bellica senza, però, la chiara manifestazione degli effetti giuridici dello stato di guerra. La mancanza di applicazione completa dei principi del diritto internazionale pacifista porta ad una situazione di stallo, id est ad una *hibernatio iuridica* che pur compensando parzialmente l'assenza di una struttura giuridica definita, non raggiunge la sistematicità e la coerenza tipiche di un regime pattizio positivizzato. Ne consegue l'emersione di una *tertia species*, di relazione interstatale, la quale supera la tradizionale dicotomia tra *status pacis* e condizione belligerante.

Questa specifica configurazione giuridico-politica sollecita un'indagine ermeneutica approfondita, al fine di comprendere la sua adeguata collocazione nell'ambito del diritto internazionale.

La sua partizione, inizialmente concepita come soluzione temporanea per gestire la resa delle forze nipponiche, si consolidò progressivamente in una divisione politica permanente nel contesto della nascente Guerra Fredda, ponendo le basi per la formazione di due entità statali, ideologicamente e politicamente contrapposte. Questa separazione territoriale rappresenta l'antecedente storico fondamentale dell'attuale configurazione dualistica della penisola e del complesso assetto giuridico-istituzionale che ne caratterizza le relazioni bilaterali fino ai giorni nostri.

Bibliografia

- 1) Baek, Buhm-Suk. *The Legal Status of the Korean Armistice Agreement and the Incidents in the Korean West Sea*. Seoul: Seoul National University Press, 2020.
- 2) Brooke-Holland, Louisa. *UK Defence Obligations to South Korea*. Briefing Paper. London: House of Commons, 5 ottobre 2017.
- 3) Buzan, Barry. *People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1991.
- 4) _____, Ole Wæver. *Regions and Powers: The Structure of International Security*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- 5) Cannizzaro, Enzo. *Diritto Internazionale*. Torino: Giappichelli, 2018.
- 6) Cassese, Antonio. *International Law in a Divided World*. Oxford: Clarendon Press, 1986.
- 7) Carr, Edward Hallett. *What Is History?* London: Macmillan, 1961.
- 8) Choi, Gi. *North Korean Refugees in South Korea: Change and Challenge in Settlement Support Policy*. *The Korean Journal of International Studies* 16, no. 1 (2018)
- 9) Conforti, Benedetto. *Diritto internazionale*. 10ª edizione. Napoli: Editoriale Scientifica, 2015.

⁵⁵ G. Jellinek, *Allgemeine Staatslehre: Supplement*, 3rd ed., a cura di Walter Jellinek, Berlino. Häring, 1914.

⁵⁶ R. Smend, *Verfassung und Verfassungsrecht*, Berlin: Duncker & Humblot, 1928.

⁵⁷ A. Cassese, *International Law in a Divided World*, Oxford: Clarendon Press, 1986.

⁵⁸ B. Conforti, *Diritto internazionale*, 10ª edizione, Napoli: Editoriale Scientifica, 2015.

- 10) Dinstein, Yoram. *The Conduct of Hostilities under the Law of International Armed Conflict*. 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.
- 11) Fearon, James D. *Rationalist Explanations for War*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- 12) Greenwood, Christopher. "Scope of Application of Humanitarian Law." In *The Handbook of International Humanitarian Law*, edited by Dieter Fleck, 45-78. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- 13) Haggard, Stephan, Marcus Noland (a cura di). *The North Korean Refugee Crisis: Human Rights and International Response*. Washington, DC: U.S. Committee for Human Rights in North Korea, 2006.
- 14) Heo, Man-ho. "휴전협정의 평화체제화" (Verso un sistema di pace dell'accordo di armistizio). In *탈냉전시대 한국전쟁의 재조명 (Rilettura della guerra di Corea nell'era post-Guerra Fredda)*, 109–115. Seoul: Baeksan Seodang, 2000.
- 15) 한국전쟁과 동북아 냉전체제 (La guerra di Corea e l'ordine della Guerra Fredda in Asia orientale). Seoul: Oreum, 2009.
- 16) Jellinek, Georg. *Allgemeine Staatslehre: Supplement*. 3rd ed. A cura di Walter Jellinek. Berlin: O. Häring, 1914.
- 17) Jeong, Tae-uk. "전쟁을 끝내기 위한 전쟁 지속: 한국전쟁 휴전협상의 전략적 논리" (Proseguire la guerra per porvi fine: la logica strategica del prolungamento nei negoziati di armistizio coreani). *Hanguk Sahakbo [Journal of Korean History]*, vol. 62 (2016).
- 18) Kang, David C. *East Asia Before the West: Five Centuries of Trade and Tribute*. New York: Columbia University Press, 2010.
- 19) Kim, Bo-young. *한국전쟁 휴전회담 연구 (Studio sui negoziati per l'armistizio durante la guerra di Corea)*. PhD diss., Hanyang University, 2008.
- 20) Kim, Jung-kyun. "남북한 간의 협정형태에 관한 연구" (Uno studio sulle forme di accordo tra Corea del Nord e Corea del Sud). *Annali della Società di Diritto Internazionale* 30, no. 1 (1985).
- 21) Kim, Seong-hui. "한국전쟁 휴전협상의 전략적 불신과 포로문제" (Sfiducia strategica e questione dei prigionieri di guerra nei colloqui di armistizio della guerra di Corea). *Hanguk Jeongchihakhoe Bo [Korean Political Science Review]*, vol. 48, no. 1 (2014).
- 22) Kolb, Robert. *Advanced Introduction to International Humanitarian Law*. Edward Elgar Publishing, 2014.
- 23) Lederach, John Paul. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 2017.
- 24) Lee, Sang-myun. "한국전쟁과 휴전의 당사자문제" (La guerra di Corea e la questione delle parti contraenti dell'armistizio). *Annali della Società di Diritto Internazionale* 52, no. 2 (2007).
- 25) Mearsheimer, John J. *The Great Delusion: Liberal Dreams and International Realities*. New Haven: Yale University Press, 2018.
- 26) Ronzitti, Natalino. *Diritto internazionale dei conflitti armati*. 2nd ed. Torino: Giappichelli Editore, 2001.
- 27) Sassòli, Marco. *International Humanitarian Law: Rules, Controversies, and Solutions to Problems Arising in Warfare*. Cheltenham: Edward Elgar, 2019.
- 28) Schmitt, Carl. *Il nomos della terra*. Milano: Adelphi, 1991 [1950].
- 29) Seyersted, Fredrik. "Can the United Nations Establish Military Forces and Perform Other Acts without Specific Basis in the Charter?," In *The United Nations and the Development of Collective Security*, edited by Dan Sarooshi, 111. Oxford: Oxford University Press, 1999 [1962].
- 30) Shin, Yong-ho. "주한유엔군의 법적 성격" (La natura giuridica delle forze ONU in Corea del Sud). *Rivista dell'Università di Jeonju* 24, no. 1 (1999).
- 31) Smend, Rudolf. *Verfassung und Verfassungsrecht*. Berlin: Duncker & Humblot, 1928.
- 32) Smiley, Donald V. "Book Review: Panmunjon: The Story of the Korean Armistice Negotiations." *International Journal* 14, no. 1 (1959).
- 33) Waltz, Kenneth N. *Teoria della politica internazionale*, a cura di S. Peterson, trad. L. Narbone, Bologna: Il Mulino, 1987.
- 34) Winger, Gregory. *Prospect Theory and Civil–Military Conflict: The Case of the 1976 Korean Axe Murder Incident*. *Armed Forces & Society* 43, no. 4 (2016).

Per un maggiore approfondimento sul tema, si consiglia:

- 1) Kareklas, Iacovos. *International Law and Diplomacy on the Cyprus Question*. Athens: Nomiki Bibliothiki, 2021.
- 2) Joo, Seung-Ho, e Tae-Hwan Kwak. *Peace Regime Building on the Korean Peninsula and Northeast Asian Security Cooperation*. Farnham: Ashgate Publishing, 2010.
- 3) Park, Jae-Jeok. "Peace Regime Building on the Korean Peninsula: Process, Outcome and Outlook." *The Korean Journal of Defense Analysis* 32, no. 2 (2020): 159-177.
- 4) Watson, William. *The Troubled Reunion: Legal Barriers to Korean Unification*. New York: Columbia University Press, 2015.

Documenti normativi internazionali citati strumenti normativi generali:

- 1) Carta delle Nazioni Unite, firmata a San Francisco il 26 giugno 1945, entrata in vigore il 24 ottobre 1945.
- 2) Convenzioni di Ginevra del 12 agosto 1949 per la protezione delle vittime di guerra.
- 3) Protocollo Addizionale I dell'8 giugno 1977 alle Convenzioni di Ginevra del 1949.
- 4) Protocollo Addizionale II dell'8 giugno 1977 alle Convenzioni di Ginevra del 1949.

Risoluzioni delle Nazioni Unite:

- 1) Risoluzione 112 dell'Assemblea Generale dell'ONU del 14 novembre 1947.
- 2) Risoluzione 195 (III) dell'Assemblea Generale del dicembre 1948.
- 3) Risoluzione 82 (1950) del Consiglio di Sicurezza del 25 giugno 1950.
- 4) Risoluzione 83 (1950) del Consiglio di Sicurezza del 27 giugno 1950.
- 5) Risoluzione 84 (1950) del Consiglio di Sicurezza del 7 luglio 1950.
- 6) Risoluzione 376 (V) dell'Assemblea Generale del 7 ottobre 1950.
- 7) Risoluzione "Uniting for Peace" 377 (V) dell'Assemblea Generale del 3 novembre 1950.
- 8) Risoluzione 384 (V) dell'Assemblea Generale del 14 dicembre 1950.
- 9) Risoluzione 498 (V) dell'Assemblea Generale del 1° febbraio 1951.
- 10) Risoluzione 500 (V) dell'Assemblea Generale del 18 maggio 1951.
- 11) Risoluzione 541 (1983) del Consiglio di Sicurezza del 18 novembre 1983.
- 12) Risoluzione 550 (1984) del Consiglio di Sicurezza dell'11 maggio 1984.

Trattati e accordi specifici:

- 1) Accordo di Armistizio in Corea, firmato a Panmunjom il 27 luglio 1953.
- 2) Trattato di Difesa Mutua tra gli Stati Uniti d'America e la Repubblica di Corea, firmato a Washington il 1° ottobre 1953, entrato in vigore il 18 novembre 1954.
- 3) Trattato di Garanzia del 1960.

Svetlana Pavlovsk

Ministry of Defense of Ukraine. Ph.D. Specialist in non-convection warfare. From 2021 to 2024, she served in JFCNP Naples

COGNITIVE WARFARE: A NEW DIMENSION OF REALITY

ABSTRACT

This article examines the emergence and evolution of cognitive warfare as a new and critical dimension of modern conflict.

In an era of economic interdependence, hyper-connectivity, and digitalization, the “information space” has become a primary battleground that outweighs traditional military success.

Drawing on NATO’s early conceptualization of cognitive operations and comparing it with Russia’s developing notion of “mental warfare,” the paper situates cognitive warfare within the broader spectrum of unconventional and hybrid hostilities. It analyses how digital technologies, artificial intelligence, and social media platforms allow opponents to shape perceptions and control narratives. Focusing on the Russian-Ukrainian war and changing global power dynamics, the study highlights the potential risks connected to cognitive warfare.

By outlining the principal mechanisms and instruments of this form of “soft” conflict, the article brings to light the need for further research, legal examination and the development of appropriate policies to counter this evolving strategic challenge.

Preface

The information space has become a key battlefield, where influencing the perception of events and controlling narratives is more important than military success.

More globally, tomorrow’s world will be characterized by some major trends that are going to define how states will interact with each other and the ways they are going to manage future conflicts. Confrontations between major powers, involving defence and security international organizations, such as NATO, will be impacted by economies’ interdependence, societies’ hyper-connectivity, the digitalization of our environment, the exponential increase of data, and the fragmentation of the world in communities of interest (social, religious, ethnic, political, etc.).

At the First NATO Scientific Meeting on Cognitive Warfare, which took place in France in on June 2021, it was noted that Cognitive warfare is waged on the battlefield of the human mind. Tactical or strategic objectives are achieved by pursuing warfare by other means. This method of warfare directly exploits advances in digital technology, applied both at individual and networked levels, to manipulate the psychological, social and information environment. This shapes not only what people think individually and group-think as social networks, but also influences how they collectively act and interact. Inaugurated by a sophisticated adversary, cognitive warfare manipulates individual and group representations or beliefs with the desired effect of amplifying targeted behaviors and actions that favor the adversary. Pursued to the fullest, cognitive warfare has the potential to destabilize societies, military organizations, and fracture alliances¹.

Given the article's format, the author attempts to examine the key concepts in the genesis of cognitive warfare as a new and extremely important phenomenon in unconventional warfare. This topic is examined against the backdrop of an analysis of existing views on an alternative theory of mental warfare developed in Russia.

I. Levels of Action

It should be underlined that the substantive component of Russia's information warfare has changed several times since the beginning of its armed invasion of Ukraine. This can be explained by several factors, ranging from personal authority to the latest shift in war aims.

¹ <https://innovationhub-act.org/wp-content/uploads/2023/12/Cognitive-Warfare-Symposium-ENSC-March-2022-Publication.pdf>

During Russia's war in Ukraine, the concept of NATO's cognitive warfare started to be actively used. This article examines the key concepts of cognitive warfare and touches on aspects of the emerging Russian concept of mental warfare. We should reflect about the conceptual principles of mental warfare were first outlined by Andrei Ilitsky, an adviser to the Russian Minister of Defense. However, due to Sergei Shoigu's transition to a different position, his adviser was dismissed². The topic of mental warfare has significantly diminished in prominence. The basic principles continue to be actively used, as will be discussed in this article.

However, it's worth noting that the implementation of cognitive warfare is increasingly subject to the influence of AI, which is changing its configuration and possibly giving rise to a new concept. These aspects are important for understanding the current confrontation between two world systems at the existential level. Furthermore, the emerging Russia-China-Iran axis³ and the growing importance of the BRICS member states actively utilize the ideological motivators outlined in the concept of mental warfare⁴. Thus, this article examines the genesis, fundamental principles, and implementation features of cognitive warfare, which represents a new dimension of unconventional warfare.

According to the Financial Times, the USA decided to withdraw from the agreement with Europe on joint counter-disinformation shows that the US is changing its strategy from a model of collective defense to a model of prioritizing the protection of its own interests⁵.

The decision adopted by the USA opens new opportunities for Russia, which are dangerous for Europe. Russia could pursue asymmetrical approaches and exacerbate divisions within the EU. These developments signal a transition to a new reality, where information warfare is fragmenting and moving away from a unified strategic vision. The balance is shifting from large alliances to flexible networks of influence.

The Russian Security Council is preparing a new version of the Information Security Doctrine.

(According to the official statement from the Security Council press service, a meeting of the interdepartmental working group was held to prepare a meeting of the Interdepartmental Commission of the Security Council of the Russian Federation on Information Security, on the issue of "Preparing a New Version of the Information Security Doctrine of the Russian Federation".

The Information Security Doctrine of the Russian Federation was approved by decree of Russian President Vladimir Putin in December 2016. The document notes that one of the main factors influencing the state of information security is the expansion by a number of foreign countries of their information technology capabilities to influence the Russian information infrastructure for military purposes. Furthermore, it notes a trend toward an increase in materials in foreign media containing biased assessments of Russian state policy, and an increase in information pressure on the Russian population, particularly young people, aimed at eroding traditional Russian spiritual and moral values.

The document also notes the increasing scale of computer crime in the Russian Federation, the insufficient development of information security technologies in the economic sphere, and the high level of dependence of the domestic industry on foreign information technologies in terms of electronic components and software.)⁶

It could be affirmed that Russia's war in Ukraine has become one of the catalysts for such fundamentally important changes. The testing of new technologies for military confrontation at the kinetic level is occurring alongside the development of new concepts for information and psychological influence, with AI playing a dominant role.

II. The play of phraseological units and symbolism

The war of Ukraine against Russian military aggression has been top news for three years now. The military conflict in the center of Europe has become an indicator of the emergence of new methods of warfare. Along with technical indicators of the success of the opposing sides, the cognitive component also plays a special role.

² https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B9_%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%

³ <https://www.fdd.org/analysis/monographs/2024/06/28/cognitive-combat/>

⁴ <https://cyberleninka.ru/article/n/duhovno-nravstvennye-tsennosti-v-stranah-briks/viewer>

⁵ <https://www.ft.com/content/d31b56e3-aca9-4ee7-af5a-abec74830455>

⁶ <https://tass.ru/politika/25002463>

A large number of publications with various definitions of cognitive warfare testify to the process of forming an algorithm for assessing and developing tactics of action within the framework of a new paradigm of warfare.

It is therefore important to establish the precise meaning of the concept of cognitive warfare, separating it from a number of other concepts used in modern literature, information, psychological, hybrid and, in fact, conventional wars. Schematically, the difference between cognitive warfare and information warfare lies in the object of influence; this is a war not with what we think about (as in information warfare and propaganda), but with how we think, that is, changing the very way of constructing a picture of reality.

Cognitive wars therefore imply a more intensive impact on consciousness, they cover entire regions and nations, have a long-term impact (unlimited in time) and lead to more stable results. The fixation of stereotypes of world perception, as a result of the adoption of which an individual or group begins to perceive them as natural and correct. Unlike psychological warfare (or psychological operations), cognitive warfare is not a short-term impact (which can be overcome), but an unchanging and constant deep reformatting of the consciousness of individuals and society as a whole.

The main objects of influence are those structures that are responsible for understanding the meaning of what is happening through: social networks, media, non-governmental organizations, educational programs, bloggers, and ultimately. The consciousness of the civil society of the hostile state has been transformed in the right direction.

The next concept in this series, hybrid (multi-domain or multi-level) wars, reflects rather their combined nature, combining methods of information, cybernetic, economic, political and conventional force impact on the enemy. All three concepts express the specificity of modern warfare in contrast to traditional warfare, which put kinetic (physical) impact on the opponent in the first place, although it also addressed the change in the enemy's consciousness⁷.

It is quite obvious that today we cannot talk about the dominance of cognitive warfare in its pure form, but its manifestations increasingly provide an opportunity to comprehend the potential for achieving a military-political goal in the future. The beginning of 2025 is characterized by active international debates on the possibilities of continuing or ending the Russian-Ukrainian war, which were initiated by the newly elected President of the United States.

In early February, in an interview with NYP, American President Donald Trump said that he had a telephone conversation with Vladimir Putin about the Russian-Ukrainian war. The main message in this news is a quote from Putin, which impressed the American president and became widely quoted. The American president said that Putin does not want people to die⁸.

A very strong phrase for a dictator of a country which is in war. This creates an image of a peacemaker who worries about the enemy (Ukrainians). The meaning of this phrase is enhanced by the American President quoting Putin. All news sources came out with this quote. According to official data, the press secretary of the Russian President did not deny or confirm the fact of the conversation between the two presidents⁹, which made it possible to concentrate on one quote, which from a point of view turned into a kind of postulate in the mouth of an authoritative person¹⁰.

But, back in December 2024, Putin, at a meeting with journalists, named the achievement of the goals of special military operation number one in 2025¹¹. We are talking about the results of armed confrontation, the seizure of lands and the destruction of enemy forces and assets. Kinetic warfare using new technologies for detecting and destroying manpower does not really fit the declared humanistic approach of the leader of the aggressor country.

Since the beginning of 2025, the Kremlin has become the source of official messages about the need for a meeting and dialogue between the presidents of Russia and the United States. In a series of messages, we see a pragmatic approach from the Russian leader to resolving the issue of ending the war. In essence, the terms of the bargaining are being announced. The

⁷ Medushevskiy A. Cognitive Warfare: Social Control, Meaning-Making and the Instrument of the Global Dominance. Part 1 // *Voprosy teoreticheskoy ekonomiki*. No. 2. 2023. Pp. 85–98. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2023_2_85_98.

⁸ <https://nypost.com/2025/02/08/us-news/trump-and-putin-in-talks-to-end-the-russia-ukraine-war/>

⁹ <https://meduza.io/news/2025/02/09/tramp-zayavil-chto-pogovoril-s-putinyim-po-telefonu>

¹⁰ <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2025/02/9/7497371/>

¹¹ <https://tass.ru/politika/22782273>

emphasis is on preserving the captured territory for Russia, on the need to legitimize Ukraine's position in the negotiation process, and on lifting sanctions¹².

The famous August 2025 meeting between President Donald Trump and Vladimir Putin in Anchorage, Alaska, was a landmark event, the significance of which is difficult to overstate. Officially, the meeting was dedicated to finding ways to end the Russian-Ukrainian war. However, history will remember this summit as a kind of official performance with well-thought-out indicators of significance for each side. In short, for Russian President Vladimir Putin, this meeting was the first full-scale bilateral summit between the leaders of Russia and the United States since the talks in Geneva in June 2021, which took place during the presidential term of Joe Biden, and the first since the start of the Russian-Ukrainian war. Putin's visit to Alaska also marked the first visit by a sitting Russian leader to this territory since its sale to the United States in 1867¹³.

Trump called the conversation "very productive" and his relationship with Putin "wonderful," rating the meeting's outcome "a 10 out of 10." Compliments were once again heaped on the leader of the aggressor country¹⁴.

That is, we see a pronounced consumerism in concluding a deal on Ukraine without Ukraine's participation, and Putin acts as a mentor. For the Russian target audience, this role is very attractive. But from the position of European democrats, Putin appears as a dictator who restores the territory of the USSR through military aggression. In February 2024, Ukrainian President V. Zelensky said in an interview with the Italian TV channel RAI 1 that 26% of Ukraine's territory is under Russian occupation¹⁵ and in December 2023, the Russian Defense Minister S. Shoigu announced that the Sea of Azov had become an internal sea of Russia and a Russian naval region had been created in the waters of the Sea of Azov¹⁶.

On the other hand, constantly declaring his commitment to achieving all the goals of the special military operation (SVO) in Ukraine, V. Putin gradually shifts the vector towards spiritual values that need to be protected. Thus, in November 2024, Putin declared "We are fighting on the front lines to preserve our traditional values and the Russian language," emphasizing that these values and language are the foundation and "an important element of our identity"¹⁷.

The war goals embraced by the Russian military-political leadership always vary depending on the situation. At a press conference following the Anchorage summit in August 2025, Vladimir Putin said that...we have always considered and continue to consider the Ukrainian people to be fraternal, as strange as this may sound in the current circumstances"¹⁸.

Moreover, the Russian leader is beginning to court the populations of European countries, delivering messages that seem strange to Europeans. After the Anchorage summit, Russian President Vladimir Putin declared that Russia has no "unfriendly countries," only "unfriendly elites" in certain countries who brainwash their populations with "propaganda." That is, Vladimir Putin is creating his image as a liberator not only of the "friendly" Ukrainian people, but of the entire population of Europe¹⁹.

It should be noted that since the beginning of the full-scale armed invasion of Russia, the declared goals of the Special Military Operation have constantly varied. That is, we can say that there is a list of goals that are voiced depending on the situation. This is the topic of a separate study. In the context of this article, the fact of "humanization" of the goals of the war to protect traditional values and national identity of Russia in the conditions of conducting military operations on the territory of another country is important.

Thus, we see that the attempt to justify military aggression has grown into an assertion of the goals of humanism, which can only be achieved through war. In turn, this influences the

¹² <https://meduza.io/feature/2025/02/12/putin-i-tramp-proveli-peregovory-poka-chto-po-telefonu>

¹³ <https://www.reuters.com/world/europe/back-ussr-bit-bizarre-feature-ahead-trump-putin-summit-2025-08-15/>

¹⁴ <https://www.gazeta.ru/politics/2025/08/15/21540254.shtml>

¹⁵ <https://lenta.ua/ru/zelenskiy-nazval-protsent-ukrainskih-zemel-nahodyashchihsya-pod-rossiyskoy-okkupatsiyey-152612/><https://amp.lenta.ua/ru/zelenskiy-nazval-protsent-ukrainskih-zemel-nahodyashchihsya-pod-rossiyskoy-okkupatsiyey-152612/>

¹⁶ <https://www.interfax.ru/russia/936983><https://www.interfax.ru/amp/936983>

¹⁷ <https://world.comments.ua/news/germany/putin-v-ocherednoy-raz-obnovil-celi-svo-za-chto-teper-boretsya-rf-v-ukraine-747643.amp>

¹⁸ <https://www.pravda.com.ua/rus/news/2025/08/16/7526422/>

¹⁹ <https://tsn.ua/ru/svit/putin-obvinil-nedruzhestvennye-elity-v-voyne-kotoruyu-rossiya-ne-nachinala-2896751.html>

formation of public opinion. And after President Trump's statement about Putin's desire to stop the loss of life, international public opinion is being formed about the Russian president not as a dictator and aggressor, but as a liberator and humanist. It is quite obvious that this rhetoric from Putin will intensify.

III. Differences Between Cognitive Warfare and Mental war

We can state the fact of qualitative semantic changes. Not only the cliché changes, but also the style of evaluation, the style of thinking. The attitude to a deliberately destructive phenomenon (military aggression) changes to justification of the use of violence for the sake of a great goal. That is the existential threat prevails over the real threat.

Why is this important? This situation is a manifestation of cognitive warfare. Wars for intelligence and wars with intelligence. The development of artificial intelligence will be the main factor in the future existential confrontation. Cognitive warfare is defined as a soft war, there are no human victims. This is the transition from a war of bodies to a war of the mind, this transition can happen almost unnoticed. Physical warfare is almost powerless against intellectual warfare²⁰.

The demand for this topic has led to the emergence of a large number of publications. The points of view of Russian and Western theorists differ somewhat, as do the opinions of civilian scientists and representatives of the military sphere. Moreover, in the Russian practice of countering cognitive warfare there is its own - mental warfare. In the Russian segment of this discussion, the accents are placed differently. The dominant one is the seemingly close concept of mental warfare, but it has significant differences from the concept of cognitive warfare.

Russian researchers are carefully studying the theory of cognitive warfare. To some extent, they need to create an alternative with a complex and relevant ideological framework. Mental war is a forum of conflict for the socio-cultural space in which the mind and thinking are formed, and therefore exceptional importance is attached to history and education, the so-called "traditional values". Cognitive warfare from these positions, on the contrary, is limited to the psychophysical sphere of perception and human cognitive activity with an emphasis on scientific and technological methods of influencing it²¹.

According to Russian researchers, the concept of mental warfare is much broader: it is a struggle for worldview, identity and ideology with the goal of completely "occupying" the enemy's consciousness, while cognitive warfare is the methods and techniques of military action and combat operations²².

Russia has systematically learned to use the principles of liberal democracies against them by weaponizing information. This now forms a vital part of the Kremlin's concept of "non-linear" war, which encompasses many elements of cognitive war²³.

In the past, Russia has used non-kinetic activities such as targeted propaganda and disinformation campaigns to propagate its narratives abroad. The country's around-the-clock, multilingual channel Russia Today (RT) operates in over 100 countries — including, until recently, Canada. Its effects are far-reaching as "receivers of Russian-aligned disinformation experience deterioration in their ability to identify fact from fiction, decaying their mental resilience, and with potential long-term impact, such as loss of trust in media²⁴.

French researcher David Pappalardo, in his reflections on French perspectives in cognitive warfare, writes that the so-called New Generation Warfare, a term coined by Gen. Valery Gerasimov, emphasizes gray-zone activities that blur the lines within the peace-crisis-war continuum until those categories are simply no longer meaningfully distinct²⁵.

Henceforth, Day Zero is every day, as highlighted by the new triptych competition-dispute-confrontation, which is at the heart of the strategic vision of the French chief of the Defense

²⁰ <https://detector.media/withoutsection/article/176096/2020-04-03-kognityvnaya-voyna-nabyraetsya-syl/>

²¹ <https://cyberleninka.ru/article/n/kognitivnye-voyny-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-obschestva-i-gosudarstva/viewer>

²² Ilinskiy A. (2022). Strategy of the Mental Security of Russia] // Военная мысль. № 4. 15.04. 2022. С.24-35. URL: <https://amicable.ru/news/2022/04/15/19809/strategy-mental-security-russia/>

²³ Pomarantsev, Peter, "The Menace of Unreality: How the Kremlin Weaponizes Information, Culture and Money", Institute of Modern Russia, 201

²⁴ Cognitive Warfare: Strengthening and Defending the Mind", NATO Allied Command Transformation 2023. 9 Rutheford, Nicholas "About mis-disinformation, its potential impacts, and the challenges to finding effective Countermeasures"

²⁵ <https://warontherocks.com/2022/08/win-the-war-before-the-war-a-french-perspective-on-cognitive-warfare/>

Staff. In that light, competition is a form of war “before the war,” wherein strategic intimidation, cyber operations, and narrative warfare play a major role²⁶.

If mental warfare is waged at the value level, then cognitive warfare is waged at the instrumental level, implying the establishment of technological control over the flow of information, its perception and impact on current social behavior. In this sense, cognitive warfare, as understood by most Russian authors, is a continuation of information or hybrid (multi-level or multi-domain) warfare, spreading it to a new sphere: control of consciousness and the brain as such with the connection of new technical means.

Moreover, in Russia this line of research is presented more definitely within the framework of the concept of “brain warfare”. In conditions when conventional weapons reach such power that their use becomes impossible, preference, according to this logic, should be given to non-forceful methods of influencing the enemy - the development of methods of brain (psycho-manipulative) attack on the leadership, population and army of the enemy.

These methods, which have always existed in history (from shamanism to modern psychotechnologies), believe the theorists of the General Staff of the Russian Federation²⁷ “secretly (or rather even secretly), that is, without the knowledge of the subject of influence, deprive him of the right to independently choose logically sound decisions, freedom to choose his behavior, fulfill desires, express emotions and even the psychophysiological state of the body (mood, health)”.

Such an impact on the subconscious programs the consciousness for a key command, turning a person into a tool for achieving a goal (sometimes the term “zombie” is used, taken from the terminology of Voodoo magic). Thus, “the area of attack is the subconscious of a person”²⁸.

These developments of psychotronic weapons and psychophysical influence were actively conducted in the USSR starting in the 1980s (in the special military unit 10003 headed by A.Yu. Savin) in response to the corresponding programs of the USA and other countries (Israel, Japan, China, Pakistan, etc.) and allowed the accumulation of achievements in the sciences of the brain and traditional psychotechnics created in Asian, African, Altai, Siberian and Tibetan cultures - from direct to various remote methods of influencing the psyche²⁹.

The mental war in its modern sense began to be worked out on the territory of the Ukrainian regions captured by Russia in 2014, Donetsk and Lugansk. The main goal of Russian ideologists was to make a new type of consciousness among the population of the occupied territories, who were supposed to consider themselves Russian. The main instruments in this type of activity were information suppression and active work with young people, who were fully integrated into Russian society³⁰.

It is worth paying attention to the fact that the methods and ways of this type of activity have been tested by special Soviet state and military ideological bodies since the Second World War. It is enough to recall the consequences of the Molotov-Ribbentrop Pact of 1939, as a result of which the territories of Western Belarus, Western Ukraine, the Baltics, Bessarabia and Northern Bukovina were included in the USSR. In a short period of time, work was carried out with the local population regarding the adoption of the system of Soviet values, a very quick appeal to the political leadership of the USSR regarding the acceptance of these territories into the USSR and the holding of elections with numerous photo and film confirmations of the free expression of the will of the citizens of the occupied territories.

In this context, the activities of the Main Political Directorate of the Soviet Army and Navy, which existed from 1919 to 1991, in terms of working with prisoners of war, deserve attention. One of the important tools is the so-called re-propaganda. Changing the value system of a prisoner of war for his further use as an authoritative source of information trusted by a certain target audience. Work with each segment of the large target audience was carried out using a specific methodology. This is only a partial mention of the numerous technologies that the Russians use in the implementation of mental warfare with the wide application of successful experience.

²⁶ <https://warontherocks.com/2022/08/win-the-war-before-the-war-a-french-perspective-on-cognitive-warfare/>

²⁷ Medushevskiy A. Cognitive Warfare: Social Control, Meaning-Making and the Instrument of the Global Dominance. Part 1 // *Voprosy teoreticheskoy ekonomiki*. No. 2. 2023. Pp. 85–98. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2023_2_85_98.

²⁸ General Staff of the Armed Forces of the Russian Federation, 2004

²⁹ Savin A. Iu. (2012). Brain Wars // *Военное обозрение*. 18.12. 2012. URL: <https://topwar.ru/22197-ayu-savin-mozgovaya-voyna.html>

³⁰ http://rus.lb.ua/blog/pavel_lisianskiy/495524_mentalnaya_voyna_rossii_protiv.html

It can be said that the modern toolkit of Russian mental warfare has been improved by advanced digital technologies and the dominant position of artificial intelligence. However, this topic deserves special attention.

Returning to the topic of this article, it is worth noting that Russian ideologists describe the goals of the cognitive warfare that is being carried out by their opponent quite radically. Thus, in specialized publications one can find such a definition. Cognitive warfare is an attack on knowledge and cognition. In popular social media, information consumers are offered an easily perceived topic that will not leave anyone indifferent regarding the described plans to turn the population of Russia into mentally disabled people³¹.

Any layman can read in accessible literature that the cause of debility is hereditary factors. However, such regulated texts focus on the toxic effects on the fetus as a result of the use of drugs, alcohol, tobacco and some medications³². There is a demonization of everything that does not fall under the format of the “traditional Russian way of life”, which is advertised by Western culture as a certain way of life.

According to Nobel Prize-winning behavioral scientist Daniel Kahneman, our cognitive abilities may also be weakened by social media and smart devices. Social media may reinforce cognitive biases and common decision errors.

The fast pace of messaging and news, and the perceived need to react quickly, forces people to “think fast” (reflexively and emotionally) versus “think slow” (rationally and deliberately). Social media messaging systems are optimized to distribute short snippets that often omit important context and nuance. This can facilitate the spread of both intentionally and unintentionally misinterpreted information or biased versions of events³³.

In cognitive warfare, the advantage lies with the one who acts first and dictates the time, place, and means of attack. Cognitive warfare can be waged in a variety of ways and means. The openness of social media platforms makes it easy for adversaries to target individuals, groups, and the public through social media messaging, influencing social media, selectively publishing documents, sharing videos, etc. Cybernetic means can be used to extract information, hack computers, and spy on individuals and social media³⁴.

Cognitive problems are the basis for the formation of a certain type of communication with a clear definition of the point of influence. Social media play a significant role in this, since they amplify important moments for influence. According to Ukrainian researcher G. Pocheptsov, in social media, areas of the brain associated with reward and addiction are affected. This is what we can control the least. This is what creates the psychological ground for likes and the desire to share information. If you recall the era of Soviet jokes, the desire to tell what you liked was the main “motor” for dissemination. It turns out that nothing has changed ... the same stimuli work, but in a different environment³⁵.

The use of Telegram channels by Russian ideologists to form an information agenda among different layers of the Ukrainian population is a phenomenon of cognitive warfare in the context of limited access of Ukrainians during wartime to alternative sources of information. The usual information-psychological operations and methods of information warfare acquire completely new configurations of influence in the context of the dominance of social media as the main sources of information and the development of artificial intelligence.

The problem of information hygiene is fading into the background. Previously, it was quite easy for the information consumer to distinguish true news from fake, at least using primary sources. The ability of artificial intelligence to generate video, photo and audio formats, write texts and draw conclusions makes it virtually impossible to determine the truthfulness of an information message today. That is why the comments of the American President D. Trump about Putin's desire to stop the death of people caused a great resonance, since there is no doubt about the truthfulness of his words.

The problem of information hygiene is fading into the background. Previously, it was quite easy for the consumer of information to distinguish true news from fake, at least using

³¹ <https://t.me/wolframiumZ>)

³² Blog of neurologist I.A. Gubenko Krasotaimedicina.ru

³³ <https://ia800603.us.archive.org/10/items/DanielKahnemanThinkingFastAndSlow/Daniel%20Kahneman-Thinking%2C%20Fast%20and%20Slow%20%20.pdf>

³⁴ <https://www.nato.int/docu/review/ru/articles/2021/05/20/protivokognitivnaya-bor-ba-osvedomlennost-i-ustojchivost/index.html>

³⁵ <https://detector.media/withoutsection/article/176096/2020-04-03-kognytyvnaya-voyna-nabyraetsya-syl/>

primary sources. The ability of artificial intelligence to generate video, photo and audio formats, write texts and draw conclusions makes it almost impossible to determine the veracity of an information message today. Moreover, the term Slopaganda has appeared in the specialized literature, which represents a qualitatively different challenge from traditional propaganda and misinformation. Its reliance on generative AI creates new vulnerabilities in human information processing systems while making detection and countermeasures more difficult³⁶. This is why the comments of the American President D. Trump about Putin's desire to stop the deaths of people caused a great resonance, since the real events did not coincide with what was said. With the quantitative growth of information (data volume), its quality – the level of critical verification of reliability – falls. As a result, false or unreliable information, or deepfake (false information synthesized by artificial intelligence in visual images) begins to prevail over reliable information, contributing to the formation of the cognitive foundations of anger, hostility and violence.

These trends have now culminated in the concept of cognitive warfare, with an emphasis on the creation of new types of weapons capable of influencing cognitive abilities (neural) or acting outside of humans (artificial intelligence technologies). Today, it is generally accepted that cognitive warfare relies on the unification of two previously separate military areas: psychological operations, on the one hand, and information technology and cyber warfare, on the other. This type of warfare represents a convergence of information warfare, cognitive science, and neuroscience; a convergence based on applied methods of complex systems³⁷. The main principle of this warfare, according to NATO analysts, is to influence the structures of thinking that are responsible for all spontaneous conceptual representations of each individual (their thoughts, passions, beliefs, and ideas about reality), and the ultimate goal is to establish cognitive dominance, i.e. absolute control over the population to extract maximum benefit. The methods are associated with the use of society's dependence on the Internet and communication networks. Attacks in the cognitive area include the integration of disinformation/misinformation, big data, artificial intelligence, machine learning, psychological and social engineering programs³⁸.

IV. Theoretical design

It can be said that cognitive warfare is designed to restructure the world model of individual and mass consciousness in favor of the one who wages this war. This is done through a multitude of information and virtual interventions that take into account the weak points of the attacked individual and mass consciousness³⁹. It can be concluded that the current revolution in brain sciences and technologies has forced a new step in understanding modern warfare. It is believed that the term cognitive warfare, a concept introduced into the public space by NATO analysts in 2020, has been at the center of scientific and political debates in recent years, which have become relevant in the context of the conflict in Ukraine. Military science raises a number of questions: to what extent does the concept of cognitive warfare correspond to traditional ideas or does it describe a completely new type of warfare; to what extent are modern technologies of reprogramming consciousness capable of achieving an advantage over the enemy; how does the use of these methods of confrontation affect the global rivalry of regions and leading powers, and ultimately determine the construction of a new world order; finally, is it possible to win this new type of war, and if so, how?

The recognition of a new reality, defined as cognitive warfare, has been put forward as a new research object by NATO military strategists. The NATO think tank, Innovation for Defence Excellence and Security (IDEaS), has addressed this topic within its division, the Innovation Hub of NATO (iHub), located at the US Navy base in Norfolk, Virginia, and designed to coordinate private companies, organizations and individuals in the interests of this bloc.

This work began in 2013 and was carried out by the Center in collaboration with another institution, the École Nationale Supérieure de Cognitique in France. The Supreme Allied Commander Transformation (SACT) tasked the creator of the Innovation Center, former French army officer François du Cluzel, with conducting a six-month study on cognitive warfare.

³⁶ <https://www.alphaxiv.org/overview/2503.01560v1>

³⁷ <https://cyberleninka.ru/article/n/kognitivnaya-voyna-sotsialnyy-kontrol-upravlenie-soznaniem-i-instrument-globalnogo-dominirovaniya-chast-1>

³⁸ Defending Canada against Cognitive Warfare, 2021

³⁹ <https://detector.media/withoutsection/article/176096/2020-04-03-kognityvnaya-voyna-nabyraetsya-syl/>

Upon completion of this work in 2020, he presented a study for public discussion - "Cognitive Warfare", which became the subject of wide discussion among military analysts, scientists and journalists in many countries around the world⁴⁰.

The main idea of this analytical report is the need to change the idea of war in the context of a new level of technological development. Along with the five known spheres of war (on land, in the air, on water, in space and cyberspace), a sixth one has appeared - cognitive. Ideally, it is assumed that it will be possible to achieve victory over the enemy without resorting to traditional means of war, in addition to them or before their use. Instead of a direct attack against the enemy's armed forces, it is necessary to disorganize the opponents' consciousness, paralyzing the control and decision-making centers, "to make everyone a weapon", replacing some goals of social groups with others. Therefore, cognitive warfare is universal in nature, covering various spheres of human activity - from the information sphere, economics and politics to social design and management on a global scale.

At this stage, cognitive warfare is defined as a special independent research project, but receives various definitions⁴¹ It is a special type of warfare – its “unconventional form that uses cybernetic tools to alter the cognitive process of the enemy, exploiting mental inclinations or reflexive thinking and, by causing mental disorders, aims to influence the decision-making process and activity with a negative outcome at both the individual and collective level⁴²”.

As mentioned earlier, cognitive warfare objectives can be limited, with short-term time horizons. This is the view of Johns Hopkins University & Imperial College London. Or they can be strategic, with campaigns lasting decades. A single campaign can be conducted with a limited objective, aimed at preventing a military maneuver from going ahead as planned or forcing a change in policy. Several campaigns can be conducted in succession, with the long-term objective of disrupting the functioning of societies or alliances, by sowing doubt about governments, undermining democratic processes, causing civil unrest, or inciting separatist movements⁴³.

The author rightly notes that the current generation, which cannot exist without modern gadgets, is the most vulnerable to the implementation of the goals of cognitive warfare. Our social media apps monitor what we like and what we believe; our smartphones track where we go and who we spend time with; our social networks monitor who we connect with and who we exclude. And our search engines and e-commerce platforms use this tracking data to turn our preferences and beliefs into action, offering incentives that encourage us to buy things we otherwise would not⁴⁴.

The January 2021 Strategic Update of the French Ministry of the Armed Forces also presents information manipulation as a key element of the hybrid strategies implemented by our adversaries, which can lead to a form of subversion for the purpose of influence, paralysis, or confusion. Echoing this, on the occasion of the presentation of the military doctrine of computerized influence control in Paris on October 20, 2021, Minister of the Armed Forces Florence Parly affirmed that false, manipulated, or subverted narrative is a weapon that, if used wisely, allows a competitor to win without fighting⁴⁵.

The variability of understanding the essence of cognitive warfare as a new phenomenon indicates the close attention of researchers to the problems of “soft war” with the possible absence of kinetic warfare, with the preservation of human potential. The synthesis of neuroscience and technology really opens up prospects for creating new weapons that have universal application prospects – from an individual to states and multinational organizations. If kinetic impact is unable to defeat the enemy, then psychology, behavioral and social sciences come into play. Victory is determined by the capture of not so much geographical as cultural and psychological space. Therefore, in addition to the main disciplines, anthropology,

⁴⁰ Du Cluzel F. (2020). Cognitive Warfare. Innovation Hub. June-November 2020. URL: chrome-extension://e-fa1dnbnm-nnibpcajpcglclefndmkaj/https://www.innovationhub-ct.org/sites/default/files/2021-01/20210122_CW%20 Final.pdf

⁴¹ Cognitive Warfare Project — Reference Documents, 2022

⁴² Claverie, du Cluzel, 2022

⁴³ <https://www.nato.int/docu/review/ru/articles/2021/05/20/protivokognitivnaya-bor-ba-osvedomlennost-ustojchivost/index.html>

⁴⁴ <https://www.nato.int/docu/review/ru/articles/2021/05/20/protivokognitivnaya-bor-ba-osvedomlennost-ustojchivost/index.html>

⁴⁵ <https://warontherocks.com/2022/08/win-the-war-before-the-war-a-french-perspective-on-cognitive-warfare/>

ethnography, history, psychology are integrated into the military sphere to an unprecedented extent⁴⁶.

Daniel Nikoula and Dave McMahon from the University of Ottawa Information Integrity Lab. recommend paying attention to the peculiarities of social existence. Conventional approaches to cognitive war view it as a uniquely social problem, when in fact the solution requires multi-domain expertise and capabilities. As the report *Reimagining a Canadian National Security Strategy* put it, In the end, we cannot legislate our way out of a misinformation/disinformation problem. Unraveling malicious cognitive war activities requires multisource intelligence and deep analytics supported by talent, technologies, tradecraft, and the ability to operate clandestinely across network and human domains. Countering adversaries requires operational security, stealth and sophisticated ancillary infrastructure⁴⁷.

Intelligence analysis, as a method of collecting, analyzing, and turning information into actionable intelligence, will be key in preventing and combating cognitive war. It can do so in the following ways:

- Creating a database of the most common cognitive warfare tactics and categorizing them by different malign actors;
- Monitoring information sources and their authenticity;
- Using technologies to analyze and verify data authenticity;
- Cooperating with other agencies to share critical information; However, in the modern age, one cannot effectively detect, defend, or deter cognitive attacks without a strong open-source intelligence program and robust assessment capabilities⁴⁸.

Polish researchers Robert Reczkowski and Andrzej Lis assess the situation in the context of direct confrontation with an enemy state that is trying to continue its destructive influence, using the historical experience of military aggression. In order to build state resilience, it should first and foremost be taken into account that nowadays cognitive operations are of particular interest to some non-democratic states which may use them as an element of rivalry against Western societies. Their operations will usually be conducted below the threshold of NATO's Article 5 and below the violence level necessary to convince the United Nations Security Council to enact the resolution (unless new "red lines" for those countries are drawn, crossing of which will result in an open conflict). Consequently, in the contemporary era of rivalry of powers, cognitive operations will be permanently employed by these powers (and also by some other nations) to achieve their own objectives. Thus, Poland may expect some challenges and threats to its security, originating from cognitive warfare operations of potential competitors. This option is particularly relevant for the situation in Poland in September 2025, when the Russian Federation, which is launching strikes on targets located on the territory of Ukraine, repeatedly violated Polish airspace with drones⁴⁹.

On the one hand, the US President is ready to help Poland defend itself against further escalation by Moscow. Russia has repeatedly violated NATO airspace⁵⁰. On the other hand, returning to the beginning of the article, we remember the decision of the United States to refuse to play the role of coordinator of global information policy, shifting all responsibility to Europe⁵¹.

V. Brief conclusions

Thus, Thus, we are witnessing a unique transformation of the methods of achieving military-political goals through the use of so-called soft power. These processes are very fast-moving and the formation of a knowledge system must be accompanied by the development of effective counteraction.

What about the future and the shifting global threat environment featuring non-kinetic technologies? What practical and effective defensive technologies or threat detection systems are required? Should we expect the degrading Neurostrike technology to mature and widen its

⁴⁶ Norton, 2021

⁴⁷ <https://infoLab.uottawa.ca/common/Uploaded%20files/PDI%20files/InfoLab%20-%20Cognitive%20Warfare,%20Securing%20Hearts%20and%20Minds.pdf>

⁴⁸ <https://infoLab.uottawa.ca/common/Uploaded%20files/PDI%20files/InfoLab%20-%20Cognitive%20Warfare,%20Securing%20Hearts%20and%20Minds.pdf>

⁴⁹ <https://www.pravda.com.ua/rus/news/2025/09/10/7530108/>

⁵⁰ <https://www.dw.com/ru/tramp-obesal-pomoc-v-zasite-polsi-i-baltii-pri-dalnejsej-eskalacii-so-storony-rf/a-74081719>

⁵¹ <https://www.ft.com/content/d31b56e3-aca9-4ee7-af5a-abec74830455>

effectiveness to disable large groups? Few doctors and medical experts have even seen actual victims and confirmed actual attacks. As long as the unwitting public and media believes this is purely science fiction the possessors of this disabling technology can escape without risk of discovery⁵².

Cognitive Warfare arguably represents a significant and new challenge to our moral and legal understanding of war. Consequently, there is a need for debate regarding how this new type of warfare should be regulated. More research on the normative and legal aspects of cognitive war is essential.

Several specific research questions which should be explored to better our understanding of cognitive war, as well as its implications for war ethics and international law. First: When should an action within the cognitive domain be considered an unlawful use of force (and potentially trigger the right to national self-defence)?

These issues may lead to another argument regarding whether a conventional attack can ever be a proportional response to an enemy cognitive attack.

Today, it is necessary to take into account China's growing geostrategic role and the PLA's strategy for seizing Taiwan⁵³, which involves waging a cognitive war through disinformation. Particular attention must be paid to Russia's efforts to develop a new information doctrine. We cannot ignore North Korea. These countries share elements of a common ideology. These countries are the flagships of the opposition to the existing world order. It is necessary to carefully study the social, cultural, religious, and historical characteristics of these countries, which will form the ideological basis for information warfare.

For NATO to have the capability to acquire and preserve Decision and Cognitive Superiority over their adversaries and across the conflict spectrum, scientific based knowledge is needed to support and increase NATO's operational readiness to respond to Cognitive War.

⁵² Perpetual NeuroCognitive Conflict (PNCC) [McCreight, 2022

⁵³ <https://www.geopoliticalmonitor.com/war-without-harm-chinas-hybrid-warfare-playbook-against-taiwan/>,

Emanuele Farruggia

*Diplomatic adviser to the President of the Centre for Higher Defence Studies.
He served at the Italian Embassy in Israel and at the Italian Permanent Mission to the UN and
IAEA in Vienna. Former Director of the Arms Control and Non-Proliferation Division at the
Ministry of Foreign*

DEALING WITH THE NUCLEAR THREAT. OPERATION RISING LION AND THE AFTERMATH OF THE TWELVE DAYS' WAR

ABSTRACT

La Dottrina Begin è stata applicata all'Iran con l'Operazione "Leone che si rialza". Durante la Guerra dei Dodici giorni, le principali installazioni nucleari sono state seriamente danneggiate. La minaccia nucleare iraniana potrà essere rimossa attraverso un negoziato diplomatico ovvero in seguito ad un cambiamento di regime a Teheran.

The Begin Doctrine has been applied to Iran with Operation "Rising Lion". During the Twelve Days' War, the main Iranian nuclear facilities involved in the nuclear weapon programme were severely damaged. The Iranian nuclear threat could be removed for good either through diplomatic negotiations or regime change in Tehran.

1. Introduction

The Israeli Operation *Rising Lion*¹ and the US Operation *Midnight Hammer* (13 - 23 June 2025) targeted the main Iranian facilities linked to the nuclear weapons programme. They inflicted massive damage and significantly set it back. In fact, *Rising Lion* was the third instance of implementing the *Begin Doctrine*. This doctrine is the cornerstone of Israel's counterproliferation strategy.

This article follows my previous one on Israel's counterproliferation strategy published in this Review in 2024², which dealt with the origins and development of the *Begin Doctrine* also in relation to the Iranian case. A discussion of the theory of preventive/pre-emptive war is outside the scope of the present article, which is factual and focused on the third, successful implementation of the doctrine.

Preventing Iran from acquiring nuclear weapons has concerned Israel for over thirty years. Several times in the past 20 years, the government of Jerusalem nearly launched airstrikes on Iran's nuclear facilities. However, the scale of the operation and the dispersal and protection of Iran's nuclear facilities made such action complex. Israel also needed to enlist US support and faced the *ring of fire* around the country. Since 2006, Israel's decision makers have avoided the kinetic option and resorted to a kind of *shadow war* instead³.

Israel implemented an attrition strategy based on covert and clandestine operations, including cyber-attacks. This approach slowed, but did not stop, the Iranian nuclear weapons programme⁴. In 2021, Iran shortened the so-called *breakout time* by enriching some of its enriched uranium stockpile to 60% or near Weapon-Grade (WGU). The IAEA Director General's reports to the IAEA Boards of Governors in February and May 2025 highlighted Iran's increased capability to produce Weapon-Grade Uranium. Meanwhile, out of sight from the Agency's inspectors, the weaponization programme was steadily progressing.

¹ The name of the operation refers to verses of the Book of Numbers of the Bible: «Behold a people shall rise up as a lion and exalt himself as a regal lion, and shall not lie down until he eat of the prey and drink the blood of the slain» (Numbers 23:24). HARVEY WZ, *The rising lion from Balaam to Leibowitz and back again*, June 29, 2025, The Seforim blog, online, 2025

² FARRUGGIA E, *Dealing with the Nuclear Threat, Israeli Counterproliferation strategy from the Begin Doctrine to the Shadow War with Iran*, «Strategic Leadership Journal», 1/2024

³ KATZ Y, HENDEL Y, *Israel vs Iran: the shadow war*, Potomac Books, Washington, 2012

⁴ ALBRIGHT David, BURKHARD Sarah, *Iran's Perilous Pursuit of Nuclear Weapons*, Institute for Science and International Security, independently published, Washington, 2021

The strategic environment dramatically changed after the bloody massacre of October 7, 2023, which sparked a multi-front war between Israel and the *Axis of Resistance* of Iran's proxies: Hamas and Palestinian Jihad in Gaza and the West Bank, Hezbollah in Lebanon, Assad's regime in Syria, the Iranian-backed militias in Iraq, and the Houthis in Yemen. At the beginning of the war, Israel prioritized Operation *Swords of Iron* on the Gaza front, reacting defensively to attacks from Hezbollah, the Houthis, and Iranian proxies in Iraq. In the fall of 2024, the Israeli Defence Forces (IDF) shifted to the offensive in Lebanon and Syria, effectively neutralizing the Hezbollah threat. Iran reacted with two large drone and ballistic missile strikes on Israel in April and October, inflicting only slight damage. Israeli retaliation after the second strike degraded Iran's air defences and struck key ballistic missile-related facilities. The downfall of Assad's regime in Syria in December unravelled Iran's *ring of fire* strategy⁵. Since then, a strategic window of opportunity opened for Israel to launch an air campaign, which actually started on June 13, 2025⁶.

Although the Twelve Days War is not the end of the Iranian nuclear issue, it might be the beginning of the end. Following the defiant statements of the Iranian authorities after the June 23 ceasefire and due to the unaccounted stockpile of enriched uranium, according to the IAEA, the file is not yet closed. The twenty-year conflict might eventually be resolved through diplomatic negotiations, as already attempted in the past, or the current truce may end shortly if Iran continues enrichment activities or rushes into a clandestine breakout effort. Iran is no longer a nuclear threshold State. A fundamental change in policy or a regime shift in Tehran might pave the way for a peaceful outcome. However, while its nuclear weapons capabilities have been largely destroyed, Iran's motivation to rush to the bomb may have increased. Whether or not Iran will try to rebuild its nuclear weapon programme and replenish its ballistic missile stockpile, the *Begin Doctrine* has once again been successfully implemented.

2. The Strategic Context: The October 7 Massacre, the Gaza War, the defeat of Hezbollah, and Iranian Missile Strikes on Israel

Hamas' Operation *Flood of Al Aqsa* on October 7, 2023, took Israel by surprise, causing the largest massacre of Jews (1,994 victims, mostly innocent civilians, including toddlers) since the Holocaust and the kidnapping of 250 hostages. Intelligence failures in preventing the attack were the worst in Israel's history, far surpassing those that occurred before the 1973 Yom Kippur War⁷. Investigations showed⁸⁻⁹ that, despite intelligence accumulated over the years by AMAN (the Military Intelligence Directorate of the IDF) regarding Hamas' plans to attack across the border, the prevailing belief in the intelligence community and in the IDF General Staff was that Hamas was deterred from launching a large-scale operation¹⁰. Although AMAN had warned in April about the growing chances of a multi-theatre attack on Israel from the *Axis of Resistance*¹¹, Israeli security authorities underestimated several warnings of an impending attack from Gaza.

The Hamas leadership's strategic goal in launching the suicidal incursion into Israeli territory was to ignite a regional war relying on active intervention by Iran and its proxies, primarily Hezbollah. The October 7 massacre attack aimed at triggering a *total onslaught* on Israel from Gaza, Lebanon, Syria, the West Bank, Iraq, Yemen, and Iran. Israel swiftly launched Operation *Swords of Iron* against Hamas in Gaza while responding to intensive Hezbollah rocket strikes on Galilee. Increased terrorist activities in the West Bank and missile strikes from Yemen by the Houthis reinforced AMAN's assessment of a "multi-theatre attack" under Tehran's direction. In 2024, the IDF repelled the northern border threat, extending airstrikes to

⁵ NERIAH J, The realization of Qassem Soleimani's "Ring of Fire", Jerusalem Centre for Security and Foreign Affairs, JCFA, online, June 9, 2024, Jerusalem, 2024

⁶ MICHAEL K, Strategic Patience Whenever the Strategic Compass is Aligned: Israel Reshapes the World Order, Strategy International, 27 June 2025, online, Nicosia, 2025

⁷ YADLIN A, EVENTAL U, Why Israel Slept. The War in Gaza and the Search for Security, January-February 2024, Foreign Affairs, New York, 2024

⁸ MICHAEL K, WERTMAN O, The failed Israeli Conception regarding Hamas, Strategy International, 14 April 2025, online, Nicosia, 2025

⁹ FABIAN E, IDF's October 7 probes show it misread Hamas for years, left southern Israel utterly vulnerable, Times of Israel, 27 February 2025, online, Jerusalem, 2025

¹⁰ WERTMAN O, Aman is responsible for instilling the "Hamas is deterred conception", Israeli Center for Grand Strategy, 23 July 2024, online, Jerusalem, 2024

¹¹ BAR S, 7 October-the Unlearning of the Lessons of 1973, National Institute for Public Policy, Information Series, Issue no.589, June 11, 2024, Fairfax VA, 2024

Syria, the main logistical hub of the *land bridge* between Iran and Lebanon. A targeted strike on the Iranian consulate in Damascus killed Major General Mohammed Reza Zahedi, the Al Quds force commander for Syria and Lebanon. Iran retaliated on April 13 with a massive drone and missile barrage on Israel (Operation *True Promise*), starting the first direct military confrontation between the two countries. Hezbollah, the Houthis, and Iranian proxy militias from Iraq joined rocket and missile attacks on Israel. The US, the UK, France, and Jordan intercepted 100 drones. Israel showed restraint by attacking only three targets near Isfahan. After successful sabotage operations (Operation *Grim Beeper*)¹², decimating Hezbollah's leadership, Israel launched Operation *Northern Arrows*¹³ in Lebanon on September 23, culminating in the elimination of Hezbollah's Secretary General Hassan Nasrallah (Operation *New Order*)¹⁴ and the decisive defeat of Hezbollah's rocket and missile force.

A ceasefire negotiated by the US and France went into effect on November 29, with Israel retaining the right to act in self-defence if Hezbollah tried to rebuild positions in Southern Lebanon.

On October 1, Iran responded with a massive ballistic strike (200 missiles) on Israel (Operation *True Promise II*), damaging military bases, infrastructures, and urban areas. While damage was limited, the challenge posed to Israel's anti-missile defence necessitated a response.

On October 26, the IDF launched Operation *Days of Repentance* with 100 aircraft, targeting military and defence targets, crippling Iran's missile production capability and destroying its long-range SAM batteries, paving the way for further airstrikes. The withdrawal of Russian troops and the defeat of Hezbollah in Lebanon created the conditions for a successful offensive of the armed opposition, leading to the downfall of Assad's regime's in December.

By the end of 2024, the *Axis of Resistance* had faced a decisive defeat: Hamas decimated, Hezbollah's missile forces degraded, and Iran's long-range air defences neutralized. Operation *Arrow of Bashan* destroyed about 80% of Syria's military infrastructure and air defence systems, creating a safe air corridor to Iran.

The window of opportunity for an Israeli airstrike on Iran's nuclear weapons programme had opened.

3. 2025: Iran gets closer to the bomb

When Iran suspended its nuclear weapons program, the Amad Plan, in 2003 following the discovery of the Natanz enrichment facility, it lacked sufficient Weapon-Grade Uranium (WGU). The Amad plan aimed to produce five nuclear weapons by early 2004, including missile-deliverable warheads and test devices. Iran still required years to accumulate enough WGU for its first weapon. Diplomatic engagement by France, Germany, and the UK (the E-3) secured only a temporary suspension of enrichment, which resumed in 2006. Despite diplomatic pressure, economic sanctions, and a cyber Operation (*Olympic Games*) destroying 1,000 centrifuges, Iran continued unabated, accumulating a stockpile of Low Enriched Uranium (LEU). The 2015 Joint Comprehensive Plan of Action (JCPoA) limited the LEU stockpile to 300 kg for 15 years and slowed enrichment, but did not prevent capability development. The JCPoA also restricted IAEA inquiries into Iran's military nuclear dimension.

Following the US withdrawal from the JCPoA, Iran gradually breached its provisions. In 2019, the IAEA Director General, Ambassador Rafael Mariano Grossi, sought cooperation over undeclared nuclear activities at four sites, possibly related to weaponization¹⁵, but was refused. Despite the Biden Administration's efforts to revive the JCPoA, Iran obstructed inspections and produced 60% enriched uranium, primarily at the Fordow Fuel Enrichment Plant (FFEP)¹⁶. This 60% Highly Enriched Uranium (HEU) is the closest to 90% WGU. IAEA Director General's reports to the Board of Governors from 2019 to 2025 consistently noted Iran's absence of cooperation on the outstanding issues regarding possible nuclear weapons-related activities, the overall non-compliance with the provisions of the JCPoA and of the NPT Safeguards Agreement and the Additional Protocol, and increased HEU production.

¹² STAHL L, Former agents from Israel's Mossad detail how they built and sold explosive pagers to Hezbollah terrorists, June 8, 2025, CBS News Hudson Institute, online, 2025.

¹³ IDF website, Operation Northern Arrows by the numbers, November 29, 2024, online, 2024

¹⁴ IDF website, Press Briefing by IDF Spokesperson, RAdm. Daniel Hagari, September 28, 2024, online, 2024

¹⁵ ALBRIGHT D, BURKHARD S, STRICKER A, Analysis of the IAEA's May 31, 2025, Comprehensive Iran NPT Safeguards Report, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2025

¹⁶ ALBRIGHT D, BURKHARD S, Iran's recent, irreversible nuclear advances, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2021

In the report on the implementation of NPT safeguards of May 31st, 2025, the Director General concluded that:

«Iran did not declare nuclear material and nuclear-related activities at three undeclared locations in Iran, specifically, Lavisan-Shian, Varamin, and Turquzabad...The rapid accumulation of highly enriched uranium is of serious concern and adds to the complexity of the issues described in this report, which the Agency cannot ignore given the potential proliferation implications.....Unless and until Iran assists the Agency in resolving the outstanding issues, the Agency will not be in a position to provide assurance that Iran's nuclear programme is exclusively peaceful»¹⁷.

Moreover, in the report on the implementation of UNSCR 2213 (the JCPoA), the Director General stated:

«The significantly increased production and accumulation of highly enriched uranium by Iran, the only non-nuclear-weapon State to produce such nuclear material, is of serious concern»¹⁸.

Therefore, the Board of Governors, in its meeting of June 12, adopted a Resolution, where it found that:

«...Iran's many failures to uphold its obligations since 2019 to provide the Agency with full and timely cooperation regarding undeclared nuclear material and activities at multiple undeclared locations in Iran, as detailed in GOV/2025/25, constitute non-compliance with its obligations under its Safeguards Agreement with the Agency in the context of Article XII.C of the Agency's Statute...».

The Resolution, the first after twenty years, clearly stating Iran's breach of its Non-Proliferation Treaty (NPT) obligations, was adopted with a majority of nineteen votes, with only China, the Russian Federation, and Burkina Faso voting against.

While the Amad plan aimed to produce five nuclear weapons by 2004, in June 2025, Iran could have enough WGU for those five weapons in less than two weeks. According to the IAEA DG report, Iran had accumulated 408.6 Kg of HEU. The analysis of the IAEA report by the Institute for Science and International Security (ISIS) highlighted that Iran could:

«convert its stock of 60% enriched HEU into 233 WGU in three weeks at the FFEP, enough for nine nuclear weapons, taken as 25 kg of WGU per weapon,...produce its first quantity of 25 kg of WGU at Fordow in as little as two to three days». According to ISIS: *«...the two facilities (Natanz and Fordow) together could produce enough WGU for 11 nuclear weapons in the first month, for 15 nuclear weapons by the end of the second month, 19 by the end of the third month, 21 by the end of the fourth month, and 22 by the end of the fifth month»¹⁹.*

Weaponization activities intensified as revealed by US and Israeli intelligence in 2024, showing advancements in nuclear simulations and metallurgy²⁰.

The US-Israeli Joint Strategic Consultative Group on Iran, which had not met since the preceding year, reconvened in Washington in June²¹. Some weeks before, Prime Minister Netanyahu had re-established under the direction of the National Security Council three working groups made up of members of Israel's defence establishment, the Ministry of Foreign Affairs, and the intelligence community to focus on Iran's nuclear weapon programme²². In September 2024, ISIS issued a report on weaponization based on 157 open-source English-language academic articles by Iranian scholars. The conclusion was that Iran:

¹⁷ IAEA Board of Governors, NPT Safeguards Agreement with the Islamic Republic of Iran, GOV/2025/25, 31 May 2025, Vienna, 2025

¹⁸ IAEA Board of Governors, Verification and monitoring in the Islamic Republic of Iran in light of United Nations Security Council Resolution 2231 (2015), GOV/2025/24, 31 May 2025, Vienna, 2025

¹⁹ ALBRIGHT D, BURKHARD S, FARAGASSO S, Analysis of IAEA Iran Verification and Monitoring Report – May 2025, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2025

²⁰ STRICKER A, Detecting and Halting an Iranian Weaponization Effort, Foundation for Defense of Democracies, 19 February 2025, online, Washington, 2025

²¹ RAVID B, U.S. and Israel assessing new intelligence about nuclear models, Axios, 18 June 2024, online, Arlington VA, 2024

²² RAVID B, Scoop: Israel re-establishes working groups on Iran Nuclear Program, Axios, 26 June 2024, online, Arlington VA, 2024

«...has advanced its nuclear weaponization efforts in a decentralized manner with academic covers. By this means, the regime is acquiring additional knowledge and capabilities in regard to designing and developing nuclear weapons»²³.

Due to the advanced stage of weaponization studies and tests conducted within the framework of the AMAD plan, which already included the design of a nuclear implosion device, the additional work required for manufacturing and testing a non-missile deliverable "crude device" could be completed within six months.

The US and Israeli intelligence communities had estimated that in two years, the capability to deliver a nuclear payload in the warhead of a ballistic missile would be developed. In September 2024, the US and the UK raised concerns about possible Russian assistance to Iran with nuclear technology, which could shorten the expected timeline. A targeted strike during Operation *Days of Repentance*²⁴ on a suspect site (Taleghan 2 in the Parchin military complex) underscored Israeli concerns.

If the acceleration of enrichment and weaponization activities was key to the Israeli decision to strike, the resumption by Iran of ballistic missile production and the incoming shipment from China of ammonium perchlorate, a precursor for solid fuel, were determinant. As confirmed by Austrian and German intelligence reports, Iran's ballistic missile arsenal was fast growing. AMAN had estimated in 2,000 the operational ballistic missiles²⁵ but found evidence that Iran was planning to manufacture 8,000 more in two years²⁶.

Last but not least, an effort by the Trump Administration to revive the diplomatic process with Iran added further concerns for Israel. The letter sent by President Trump to the Supreme Leader, Ayatollah Ali Hosseini Khamenei, offering bilateral negotiations included a sixty-day deadline. The Iranians agreed to hold talks with the US, facilitated by the Sultanate of Oman. Iran's goal in resuming negotiations with the US was to prevent the adoption of an IAEA's Resolution of non-compliance with its NPT obligations. Iran also sought to stop the reintroduction of full-fledged UN sanctions as the E-3 were ready to trigger the *snapback* clause included in UN Security Council Resolution 2231. Prime Minister Netanyahu shared with President Trump the assessment on Iran's accelerating weaponization activities. A joint planning process with the US on a possible military operation began. In April, Netanyahu asked Trump for bunker-buster bombs to hit the Fordow nuclear facility, but was refused. Trump requested that Netanyahu hold off on any strike in order to try diplomatic engagement first. Five rounds of negotiations between the President's special envoy, Steve Witkoff, and the Iranian Foreign Minister, Abbas Araghchi, from April 19 to May 23, were inconclusive²⁷. On June 9, the Israeli Prime Minister and the Security Cabinet took the final decision to launch Operation *Rising Lion* on June 13, the day after President Trump's deadline had expired and the IAEA Board of Governors had found Iran in non-compliance with its NPT obligations. The same day the IDF released a statement on Iran's approaching the point of no return:

«In recent months, accumulated intelligence information has provided evidence that the Iranian regime is approaching the point of no return....The State of Israel has been left with no choice. The IDF has the obligation to act in defence of the civilians of Israel and will continue to do so»²⁸.

An implicit remainder of the rationale of the *Begin Doctrine*.

²³ GORWITZ M, GIVEH M, ALBRIGHT D, Iran's likely violations of Section T: computer modeling relevant to nuclear weapons development, , Institute for Science and International Security, online, Washington, 2024

²⁴ ALBRIGHT D, BURKHARD, S, FARAGASSO S, Taleghan 2: Pre- and Post- Strike Assessment, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2024

²⁵ HINTZ F, Israel's attack and the limits of Iran's missile strategy, International Institute for Strategic Studies, London, 2025

²⁶ LEVITT M, Why War? Why Now? Assessing Iranian Intentions and Capabilities, Just Security, online, New York, 2025

²⁷ GAMBRELL J, ZAMPANO G, Iran-US Talks Made "Some but Not Conclusive Progress", Mediator Oman Says, Associated Press, 23 May 2025, Dubai, 2025

²⁸ IDF website, Statement 13.06.2025, online, 2025

4. Operations *Rising Lion* and *Midnight Hammer*

Operation *Rising Lion*'s planning has been going on for almost 20 years, with first long-range air exercises in 2008 (*Glorious Spartan*). In June 2025, the Israeli Air Force (IAF) deployed 200 aircraft in 1,270 sorties, striking 900 targets. *Rising Lion*, focused on²⁹:

- 1) decapitation of the military leadership (Operation *Red Wedding*) and elimination of the key nuclear scientists (Operation *Narnia*);
- 2) air superiority;
- 3) neutralizing the nuclear weapons programme;
- 4) degrading the Ballistic Missile arsenal;
- 5) destabilizing of the Iranian regime.

The main objectives were to neutralize the nuclear weapons programme and deplete Iran's long-range Ballistic Missiles stockpile, and degrade the missile and solid fuel production facilities.

The follow-up US Air Operation *Midnight Hammer* decisively contributed to the neutralization of the nuclear weapons programme with the devastating strikes on the deeply buried Fordow Fuel Enrichment Plant, on the underground Natanz Fuel Enrichment Plant, as well as on the Isfahan nuclear complex³⁰.

Key Iranian nuclear facilities attacked included:

- Natanz, Pilot Fuel Enrichment Facility (700 centrifuges above ground and 800 below) and the underground Fuel Enrichment Plant with 14,192 centrifuges (as of 31 May 2025), were bombed twice on June 13th and June 22nd. In the course of *Midnight Hammer*, B-2 Spirit stealth bombers of the US Air Force dropped two GBU-57 MOP (Massive Ordnance Penetrator) bombs, one following the other through the same hole. The site and its centrifuges were likely destroyed;
- Fordow Fuel Enrichment Plant, buried under a mountain, housing 2,264 centrifuges enriching uranium up to 60% and potentially to WGU, struck by B-2 Spirit bombers with twelve GBU-57 MOPs;
- Esfahan Nuclear Technology Centre (ENTC) was attacked three times, twice by the IAF and once by the US Navy. The first strike on 14 June completely destroyed the uranium metal conversion plant and extensively damaged related facilities (Tehran Reactor Fuel Manufacturing Plant, Shipping and Receiving Building, Central Chemical Laboratory). The second strike on June 20/21 badly damaged other fuel production-related facilities. On June 22, a US Navy submarine launched 24 to 30 Tomahawk cruise missiles, severely damaging the Uranium Conversion Facility and the entrances to an associated tunnel complex;
- Centrifuge manufacturing facilities of Esfahan, Karaj, and the Tehran Research Centre;
- The IR-40 Heavy Water Reactor (inactive) and the Heavy Water Production Plant at Arak;
- Sanjarian industrial site, a key element for the development of the implosion device, in particular the "shock wave generator", the exploding bridge wires, diagnostic equipment, and plastic high explosive PETN. Attacked twice by the IAF;
- The Parchin military complex, already bombed in October, was targeted by multiple airstrikes;
- The SPND (Organization of Defensive Innovation and Research) headquarters;
- The Lavisan 2 campus, a relevant knowledge hub hosting the Modern Defence Readiness Test Centre, the Institute of Applied Physics, the Shaheed Karimi Group, and the Imam Hussein University;
- The Shaheed Meysami Group complex in Karaj, dedicated to the production of plastic explosives and advanced materials for nuclear detonation systems³¹.

Although the main objection to Israel's kinetic strikes on nuclear facilities was based on the assumption that *knowledge cannot be destroyed*, some of the attacks targeted key nuclear

²⁹ HAYMAN T, Operation Rising Lion: Achievements, Open Questions and Future Scenarios, INSS insight, n.2007, July 9, 2025, online, Tel Aviv, 2025

³⁰ D'URSO S, Operation Midnight Hammer: How U.S. B-2 Bombers Struck Iran Undetected, The Aviationist, June 22, 2025, online, Rome, 2025

³¹ ALBRIGHT D, BURKHARD S, Post-Attack Assessment of Shahid Meysami Research Center, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2025

scientists (Operation *Narnia*) and the nuclear archives located in the basement of the Organization of Defensive Innovation and Research (SPND) headquarters.

The targeting of Iranian nuclear scientists began in 2010³². The IDF announced the elimination of eleven key nuclear scientists. The Media later reported the death of nine other scientists, bringing the total to twenty. The top level experts in the list were: Fereydoun Abbasi Davani and Mohammad Mahdi Tehrani.

According to the President of Shahid Behesti University, Mahmoud Reza Aghamiri:

«...we have lost valuable scientists at Shahid Behesti University and this has inevitably created a gap that will take time to fill... »³³.

In fact, the loss of key nuclear scientists has deprived Iran of hard-to-replace, crucial expertise and management experience. Moreover, the Israeli Mossad launched a campaign through social media, threatening a larger group of Iranian scientists with the direst consequences if they joined the nuclear programme, encouraging so-called *white defection*³⁴. On the other hand, the recent trial and execution on espionage charges of an Iranian nuclear scientist³⁵ and a wave of arrests of alleged informers may have degraded Mossad's intelligence assets.

The second main objective of *Rising Lion*, the depletion of Iran's ballistic missile stockpile and the degradation of the supporting industrial infrastructure, has been overall achieved. Before the Operation, the IDF claimed that Iran had 2,000 Ballistic Missiles in its arsenal. After the conflict, the IDF reviewed the initial estimate of a stockpile of 2,500.

The IAF attacked:

- Iranian missile bases (Amand, Tabriz, Tehrani Moghaddam, Bid Ganeh, Khomein, Khorramabad, Shiraz, Najafabad);
- Kermanshah underground facility, Kohjir Missile Production Complex, Garmsar fuel production facility, and Eshtehard Shaheed Soltani storage and production site.

5. Assessment

The assessment of the damage inflicted by operations *Rising Lion* and *Midnight Hammer* to the Iranian nuclear programme is an ongoing process³⁶. According to the initial assessment by Lt Gen Eyal Zamir, Chief of the Israeli General Staff, Iran's nuclear project has been «set back for years»³⁷. US General Dan Caine, Chairman of the Joint Chiefs of Staff, with reference to the three enrichment sites struck during *Midnight Hammer*, stated that:

«Final battle damage will take some time, but initial battle damage assessments indicate that all three sites sustained extremely severe damage and destruction».

Some US media reports on 25 June cited an internal assessment of the Defense Intelligence Agency, which claimed that the Iranian nuclear programme had been «set back maybe a few months»³⁸. However, on June 25, the Central Intelligence Agency Director, John Ratcliffe, stated:

«A body of credible intelligence indicates Iran's Nuclear Programme has been severely damaged by the recent, targeted strikes.....that several key Iranian nuclear facilities were destroyed and would have to be rebuilt over the course of years»³⁹.

ISIS on June 24, assessed, based on high-resolution commercial satellite imagery, that the Israeli and US attacks had «effectively destroyed Iran's centrifuge enrichment program» and that: «it will be a long time before Iran comes anywhere near the capability it had before the attack».

In the same report, ISIS highlighted that:

³² FARRUGGIA E, *ibidem*

³³ SAEDNEWS, Aghamiri: Hundreds of Scientist have Filled the Place of the Martyred Nuclear Scientists, July 1, 2025, online, Tabriz, 2025

³⁴ ALBRIGHT D, Significance of the Targeted Nuclear Scientists in the 12-Day War, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2025

³⁵ TEHRAN TIMES, Mossad spy hanged in Iran after contribution to nuclear scientist's assassination, August 6, 2025, online, Tehran, 2025

³⁶ LOFT P, Iran: Impacts of June 2025 Israel and US strikes and outlook, Research Briefing no 10292, 22 July 2025, House of Commons Library, online, London, 2025

³⁷ ISRAEL NATIONAL NEWS, Chief of Staff: Campaign against Iran not over, focus shifting back to Gaza, June 24, 2025, 7INN, online, 2025

³⁸ BERTRAND N, LILLIES K, COHEN Z, Early US intel assessment suggests strikes on Iran did not destroy nuclear sites, sources say, June 25, 2025, CNN, Atlanta, 2025

³⁹ CIA, Statement from Director John Ratcliffe about Intelligence on Iran's nuclear program, Office of Public Affairs, Press Release, June 25, 2025, online, 2025

«...there are residuals such as stocks of 60%, 20%, and 3% enriched uranium and the centrifuges manufactured but not yet installed at Natanz or Fordow. These non-destroyed parts pose a threat as they can be used in the future to produce weapon-grade uranium»⁴⁰.

According to the French Director General of External Security (DGSE), «the nuclear program, as we knew it, has been extremely delayed, probably many months»⁴¹.

However, the US brokered ceasefire on June 23 was probably premature and may have left some unfinished business.

Although it would not be possible to finalize a credible battle damage assessment in the absence of IAEA inspectors with unrestricted access to Iran's nuclear facilities, it is already possible to draw some conclusions on the impact of Operation *Rising Lion* on the Iranian nuclear weapons programme.

- I) The three enrichment sites, the Pilot Fuel Enrichment Plant and Fuel Enrichment Plant at Natanz and the Fordow Fuel Enrichment Plant near Qom, were severely damaged or destroyed. The 17,959 centrifuges installed were most likely destroyed. However, the IAEA DG stated in his most recent report that: «The Agency has lost continuity of knowledge in relation to the production and current inventory of centrifuges, rotors and bellows...». Therefore, Iran may have in storage uninstalled centrifuges that can be used to produce WGU at an undeclared site. Their number may be limited and they may not be easily replaced since the centrifuge production facilities have been severely damaged. A new site for a clandestine WGU enrichment plant might be the facility under Mount Kolang Gaz La, near Natanz⁴², which was not attacked. Recent satellite imagery has already detected tunnelling and expansion works at the site.
- II) The stockpile of 60% Highly Enriched Uranium was unaccounted for since the beginning of *Rising Lion*. According to a new IAEA confidential report, the stockpile increased since May by 32.3 Kg, bringing the total up to 440.9 Kg of 60% enriched HEU⁴³. As of August 2023, 83% of the HEU was stored at the Fuel Plate Manufacturing Plant at ENTC. On June 13, the Iranian Foreign Minister notified the IAEA Director General that it had taken protective measures for nuclear materials⁴⁴. The HEU might have been stored at Natanz and Fordow enrichment facilities or at the ENTC tunnel network. Although the HEU could be used in the future to produce WGU, a further challenge would be to convert it into uranium metal, since the conversion facility was severely damaged. A small-scale clandestine conversion facility is required. The Iranian surviving scientists could also manufacture a nuclear device in a clandestine nuclear weapon assembly plant and make a cold test or a real test. Each operation, however, should take place under the *sword of Damocles* of the IAF.
- III) The IDF assessed that Iran had lost roughly 1,000 BMs during the war, 550 of them launched at Israel in the course of operation *True Promise III*. The others were destroyed by the IAF attacks in Iran. However, around 1,500 BMs may have been left in Iran's arsenal. The IAF destroyed around 250 transport-erector-launchers (TELs) of the 350 that Iran had deployed. Therefore, Iran should have only 100 TELs left⁴⁵⁻⁴⁶. Iran's estimated stockpile of 1,000-1,500 BMs is still the largest in the Middle East, and the most advanced missiles, with higher range and accuracy, were only marginally used in *Operation True Promise III*. Iran's military industry, with the support of partners such as Russia, Belarus, China, and North Korea, may rebuild its stockpile and fuel production facilities.

⁴⁰ ALBRIGHT D, FARAGASSO S, Post-Attack Assessment of the First 12 Days of Israeli Strikes on Iranian Nuclear Facilities, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2025

⁴¹ MAJUMDAR R, Iran's nuclear programme "extremely delayed" – French spy chief, Deutsche Welle, July 9, 2025, online, 2025

⁴² ALBRIGHT D, BURKHARD S, FARAGASSO, Imagery Update: Construction is Ongoing at the Natanz Tunnel Facility, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2024

⁴³ LIECHTENSTEIN S., Iran increased stockpile of near weapons-grade uranium before Israeli attack, UN agency says, September 3, 2025, Associated Press, online, Vienna, 2025

⁴⁴ ASSOCIATED PRESS, IAEA chief suggests Tehran could rebuild their nuclear infrastructure, Jun 25, 2025, DG Grossi Press Conference, Austrian Government, Vienna, online You Tube, 2025

⁴⁵ CICUREL A, Iranian Ballistic Estimates, The Jewish Institute for National Security of America- JINSA, June 26, 2025, online, Washington, online, 2025

⁴⁶ BORENS A, SCHMIDA B, REZAEI B, REDDY R, CAMPA K, MOORE J, MOORMAN C, PARRY A, CARTER B, Iran Update Special Report, ISW-CTP, June 24, 2025, Evening Edition, online, 2025

IV) Operation *Rising Lion* stopped the Iranian accelerated effort to build a nuclear deterrent of ten nuclear weapons and curbed its ballistic missiles stockpile. The Iranian nuclear weapons programme may have been set back for years or several months, but, in any case, a rapid breakout to the bomb would be a suicidal option given Israel's air superiority and determination to prevent such an outcome. The recent launch into orbit of the OFEK 19 Surveillance Satellite actually reinforces Israeli space superiority and its observation capabilities over Iran.

6. Conclusion

By implementing for the third time the *Begin Doctrine*, Israel has prevented its most dangerous enemy from acquiring nuclear weapons. Until 2024, the doctrine was applied to Iran by waging a *shadow war* without resorting to airstrikes, as in the case of Iraq and Syria. In the fall of 2024, however, the strategic context changed, and a window of opportunity opened for bombing the Iranian nuclear facilities. The neutralization of the missile threat from Southern Lebanon and the disruption of the *ring of fire* of the *Axis of Resistance* removed Iran from the *zone of immunity* and left it in the *danger zone*, exposed to Israel's pre-emptive action⁴⁷.

Iran is no longer a nuclear threshold State. Its enrichment, conversion, and weaponization capabilities were destroyed. It lost relevant expertise with the elimination of key nuclear scientists and project managers. If Iran takes the chance to rush into a clandestine programme to manufacture and test a crude nuclear device, it will be detected by Israel. Therefore, the Iranian *breakout time* is now longer than the time Israel needs to strike.

For the time being, the only option left to Iran would be to resume cooperation with the IAEA⁴⁸ and negotiations with the US⁴⁹. The negotiations with the IAEA did in fact resume but, due to its past record of obstruction and deception, the chances of Iran's returning to compliance with its NPT obligations are slim. Due to Iran's "significant non-performance of commitments", the E-3 triggered the "snapback" mechanism to reimpose all UNSCR sanctions adopted before 2015. On September 27, the UN Security Council reintroduced such sanctions after defeating a draft Resolution sponsored by Russia and China aimed at maintaining sanctions relief. Consequently, on September 29, the EU reimposed its own sanctions, isolating Iran from international financial networks and reducing the volume of EU-Iran trade. The signals coming from Tehran, however, are not encouraging. The Iranian regime has been shaken but not seriously weakened by the decapitation of the top echelon of the IRGC nor by the targeting of key symbolic objectives. Having lost its nuclear assets and exposed to renewed Israeli strikes, Iran was expected to adopt a more pragmatic approach. Despite some promising statements by President Pezeshkian⁵⁰ and the Reformist Front⁵¹, the hard line of the Supreme Leader, as usual, prevailed. Foreign Minister Araghchi re-stated Iran's "right to enrichment"⁵² and the Iranian Supreme Leader rejected any zero enrichment proposal⁵³. Iran's foreign policy has not changed, Tehran is trying to rebuild the badly shattered *Axis of Resistance* and getting closer to China, Russia, and North Korea within the framework of Khamenei's "Look East" policy.

Soon after the end of the June conflict, Iran began reconstructing its fuel missile production infrastructure with assistance from China, tested a Satellite Launch Vehicle, integrated the Chinese Beidou satellite system into its military hardware and claimed to develop MIRV

⁴⁷ FARRUGGIA, *ibidem*. The zone of immunity was defined by former Defence Minister Ehud Barak in 2012 as: «...the place where the dispersal, protection and survivability efforts will cross a point that would make a physical strike impractical». The danger zone (Gefahrenzone, according to Admiral von Tirpitz, was the situation where the German fleet would have been exposed to a British preventive strike or Copenhagening

⁴⁸ ELWELLI E, Iran says it will continue talks with IAEA after curbing access, August 18, 2025, Reuters, online, 2025

⁴⁹ SHINE S, Iran's strategic nuclear dilemma, INSS insight, n.2025, August 14, 2025, Institute for National Security Studies, online, Tel Aviv, 2025

⁵⁰ RFE/RL'S RADIO FARDA, Iran's President Says Rebuilding Nuclear Sites Futile without Talks with Washington, August 11, 2025, RFE/RL, online, 2025

⁵¹ TOLBA A, Iran says IAEA official to visit for talks, no access to nuclear sites planned, August 1, 2025, Reuters, online, 2025

⁵² MCFALL C, Iran will not give up enrichment, top official confirms in exclusive Fox News interview, July 21, 2025, Fox News, online, 2025

⁵³ BORENS A, SCHMIDA B, REZAEI B, REDDY R, FATAH A, WELLS K, DORAN W, MOORMAN C, CARTER B, *ibidem*

technology. Iran is increasingly looking for assistance by the Russian Federation in enhancing its air defences by acquiring S-400 SAM's and Mig 29 and SU-35 fighter jets⁵⁴. It is not by chance that President Pezeskian's first visit abroad after the conflict was to Belarus, the main supplier of TELs for its missile arsenal. If the negotiations with the IAEA fail, Iran might also withdraw from the NPT following the example of North Korea, as threatened by some hard line members of its Parliament⁵⁵.

The nuclear weapons programme, the cherished project of Ayatollah Khamenei since 1984, lies at the heart of the military-industrial complex managed by the IRGC and cannot be abandoned by the current regime. *Rising Lion* and *Midnight Hammer*, as in the previous instances of the *Begin Doctrine*, destroyed the capabilities but could not change the intentions. In fact, only the collapse of the theocratic regime may lead Iran to give up its nuclear weapons ambitions for good.

Bibliography

- 1) Albright D, Burkhard S, *Post-Attack Assessment of Shahid Meysami Research Center*, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2025.
- 2) Albright D, Burkhard S, *Iran's Perilous Pursuit of Nuclear Weapons*, Institute for Science and International Security, independently published, Washington, 2021.
- 3) Albright D, Burkhard S, Faragasso S, *Analysis of IAEA Iran Verification and Monitoring Report – May 2025*, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2025.
- 4) Albright D, Burkhard S, Faragasso, *Imagery Update: Construction is Ongoing at the Natanz Tunnel Facility*, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2024.
- 5) Albright D, Burkhard S, *Iran's recent, irreversible nuclear advances*, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2021.
- 6) Albright D, Burkhard, S, Faragasso S, *Taleghan 2: Pre- and Post- Strike Assessment*, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2024.
- 7) Albright D, Burkhard, S, Stricker A., *Analysis of the IAEA's May 31, 2025, Comprehensive Iran NPT Safeguards Report*, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2025.
- 8) Albright D, Faragasso S, *Post-Attack Assessment of the First 12 Days of Israeli Strikes on Iranian Nuclear Facilities*, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2025.
- 9) Albright D, *Significance of the Targeted Nuclear Scientists in the 12-Day War*, Institute for Science and International Security, online, Washington, 2025.
- 10) Associated Press, *IAEA chief suggests Tehran could rebuild their nuclear infrastructure*, Jun 25, 2025, DG Grossi Press Conference, Austrian Government, Vienna, online You Tube, 2025.
- 11) Bar S, *7 October-the Unlearning of the Lessons of 1973*, National Institute for Public Policy, Information Series, Issue no.589, June 11. 2024, Fairfax, 2024.
- 12) Bertrand n, Lillies K, Cohen Z, *Exclusive:Early US intel assessment suggests strikes on Iran did not destroy nuclear sites, sources say*, June 25, 2025, CNN, Atlanta, 2025.
- 13) Borens A, Schmida B, Rezaei B, Reddy R, Campa K, Moore J, Moorman C, Parry A, Carter B, *Iran Update Special Report*, ISW-CTP , June 24, 2025, Evening Edition, online, 2025.
- 14) Borens A, Schmida B, Rezaei B, Reddy R, Fattah A, Wells K, Doran W, Moorman C, Carter B, *Iran Update Special Report*, ISW-CTP , August 18, 2025, online, 2025.
- 15) CIA, *Statement from Director John Ratcliffe about Intelligence on Iran's nuclear program*, Office of Public Affairs, Press Release, June 25, 2025, online, 2025.
- 16) Cicurel A, *Iranian Ballistic Estimates*, The Jewish Institute for National Security of America- JINSA, June 26, 2025, online, Washington, online, 2025.

⁵⁴ HUGHES S, Iran's, Houthi evolving missile-drone attacks against Israel, Association of Geo-Strategic Analysis, September 2025, online, 2025

⁵⁵ TEHRAN TIMES, Parliament to back NPT withdrawal following snapback, September 3, 2025, online, Tehran, 2025

- 17) D'Urso S, *Operation Midnight Hammer: How U.S. B-2 Bombers Struck Iran Undetected*, The Aviationist, June 22, 2025, online, Rome, 2025.
- 18) Elwelli E, *Iran says it will continue talks with IAEA after curbing access*, August 18, 2025, Reuters, online, 2025.
- 19) Fabian E, *IDF's October 7 probes show it misread Hamas for years, left southern Israel utterly vulnerable*, Times of Israel, 27 February 2025, online, Jerusalem, 2025.
- 20) Farruggia E, *Dealing with the Nuclear Threat, Israeli Counterproliferation strategy from the Begin Doctrine to the Shadow War with Iran*, «Strategic Leadership Journal», 1/2024.
- 21) Gambrell J, Zampano G, *Iran-US Talks Made 'Some but Not Conclusive Progress,' Mediator Oman Says*, Associated Press, 23 May 2025, Dubai, 2025.
- 22) Gorwitz M, Giveh M, Albright D, *Iran's likely violations of Section T: computer modeling relevant to nuclear weapons development*, , Institute for Science and International Security, online, Washington, 2024.
- 23) Harvey WZ, *The rising lion from Balaam to Leibowitz and back again*, June 29, 2025, The Seforim blog, online, 2025.
- 24) Hayman T, *Operation Rising Lion: Achievements, Open Questions and Future Scenarios*, INSS insight, n.2007, July 9, 2025 Institute for National Security Studies, online, Tel Aviv, 2025.
- 25) Hintz F, *Israel's attack and the limits of Iran's missile strategy*, International Institute for Strategic Studies, London, 2025.
- 26) Hughes S, *Iran's, Houthis evolving missile-drone attacks against Israel*, Association of Geo-Strategic Analysis, September 2025, online, 2025.
- 27) IAEA Board of Governors, *NPT Safeguards Agreement with the Islamic Republic of Iran*, GOV/2025/25, 31 May 2025, Vienna, 2025.
- 28) IAEA Board of Governors, *Verification and monitoring in the Islamic Republic of Iran in light of United Nations Security Council Resolution 2231 (2015)*, GOV/2025/24, 31 May 2025, Vienna, 2025.
- 29) IDF website, *Operation Northern Arrows by the numbers*, November 29, 2024, online, 2024
- 30) IDF website, *Press Briefing by IDF Spokesperson, RAdm. Daniel Hagari*, September 28, 2024, online, 2024
- 31) IDF website, *Statement 13.06.2025*, online, 2025.
- 32) ISRAEL National News, *Chief of Staff: Campaign against Iran not over; focus shifting back to Gaza*, June 24, 2025, 7INN, online, 2025
- 33) Katz Yaakov, Hendel Yoav, *Israel vs Iran: the shadow war*, Potomac Books, Washington, 2012.
- 34) Levitt M, *Why War? Why Now? Assessing Iranian Intentions and Capabilities*, Just Security, online, New York, 2025.
- 35) Liechtenstein S., *Iran increased stockpile of near weapons-grade uranium before Israeli attack, UN agency says*, September 3, 2025, Associated Press, online, Vienna, 2025.
- 36) Loft P, *Iran: Impacts of June 2025 Israel and US strikes and outlook*, Research Briefing no 10292, 22 July 2025, House of Commons Library, online, London, 2025.
- 37) Majumdar R, *Iran's nuclear programme "extremely delayed" – French spy chief*, Deutsche Welle, July 9, 2025, online, 2025.
- 38) McFall C, *Iran will not give up enrichment, top official confirms in exclusive Fox News interview*, July 21, 2025, Fox News, online, 2025.
- 39) Michael K, *Strategic Patience Whenever the Strategic Compass is Aligned: Israel Reshapes the World Order*, Strategy International, 27 June 2025, online, Nicosia, 2025
- 40) Michael K, Wertman O, *The failed Israeli Conception regarding Hamas*, Strategy International, 14 April 2025, online, Nicosia, 2025.
- 41) Murphy F, *Exclusive: UN nuclear chief presses Iran to strike deal on inspections soon*, September 3, 2025, Reuters, online, Vienna, 2025.
- 42) Neria J, *The realization of Qassem Soleimani's "Ring of Fire*, Jerusalem Centre for Security and Foreign Affairs, JCFA, online, June 9, 2024, Jerusalem, 2024
- 43) Ravid B, *Scoop: Israel re-establishes working groups on Iran Nuclear Program*, Axios, 26 June 2024, online, Arlington, 2024
- 44) Ravid B, *U.S. and Israel assessing new intelligence about nuclear models*, Axios, 18 June 2024, online, Arlington, 2024

- 45) RFE/RL's Radio Farda, *Iran's President Says Rebuilding Nuclear Sites Futile without Talks with Washington*, August 11, 2025, RFE/RL, online, 2025.
- 46) SAEDNEWS, *Aghamiri: Hundreds of Scientists have filled the Place of the Martyred Nuclear Scientists*, July 1, 2025, online, Tabriz, 2025.
- 47) Shine s, *Iran's strategic nuclear dilemma*, INSS insight, n.2025, August 14, 2025, Institute for National Security Studies, online, Tel Aviv, 2025.
- 48) Stahl L, *Former agents from Israel's Mossad detail how they built and sold explosive pagers to Hezbollah terrorists*, June 8, 2025, CBS News Hudson Institute, online, 2025.
- 49) Stricker A, *Detecting and Halting an Iranian Weaponization Effort*, Foundation for Defense of Democracies, 19 February 2025, online, Washington, 2025.
- 50) Tehran Times, *Mossad spy hanged in Iran after contribution to nuclear scientist's assassination*, August 6, 2025, online, Tehran, 2025.
- 51) Tehran Times, *Parliament to back NPT withdrawal following snapback*, September 3, 2025, online, Tehran, 2025
- 52) Tolba A, *Iran says IAEA official to visit for talks, no access to nuclear sites planned*, August 1, 2025, Reuters, online, 2025.
- 53) Wertman O, *Aman is responsible for instilling the " Hamas is deterred conception"*, Israeli Centre for Grand Strategy, 23 July 2024, online, Jerusalem, 2024.
- 54) Wilks A, Liechtenstein S, Vahdat A, *European and Iranian diplomats meet in Istanbul as return of sanctions looms over nuclear deadlock*, July 25, 2025, Associated Press, online, 2025.
- 55) Yadlin A, Evental U, *Why Israel Slept. The War in Gaza and the Search for Security*, January-February 2024, Foreign Affairs, New York, 2024.

è dottore di ricerca, specializzata in Sociologia dell'organizzazione. Ha vissuto a lungo in Medio Oriente dove si è occupata di politiche relazioni internazionali. Attualmente si occupa di programmazione e finanziamenti europei.

AGIL ORGANIZATION AND SHARED LEADERSHIP¹

"...Non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere, ma quella che si adatta meglio al cambiamento..." (Leon C. Megginson)²

L'articolo propone una riflessione analitica del modello organizzativo Agile e dello stile di Leadership condivisa e diffusa che ne rappresenta il key concept fondante. A seguito dell'analisi del modello Agile che applica principi di flessibilità e adattabilità organizzativa, si riflette, infine se questo possa essere applicato nella Pubblica Amministrazione, caratterizzata invece da strutture organizzative gerarchiche, rigide, burocratizzate, basate sul principio della divisione del lavoro e della specializzazione versus un mercato pubblico e target di consumatori di servizi pubblici sempre più diversificati, consapevoli e competenti. L'attuale modello di Organizzazione Agile propone un nuovo stile di leadership, diffusa e condivisa in grado di possedere oltre alle competenze tecniche del settore aziendale in cui si opera, elevate capacità di guida, di gestione e di relazione ad ogni livello gerarchico, in ogni posizione organizzativa. La leadership, quindi, sembra non essere più prerogativa identificativa e esclusiva delle posizioni gerarchicamente potenti o dei ruoli verticali in una organizzazione (dirigente, funzionario ecc...). In una organizzazione Agile il leader si caratterizza come un professionista completo, in grado di agire le proprie competenze tecnico gestionali e, nello stesso tempo, in grado di prendere decisioni, di guidare, formare e motivare i collaboratori ad ogni livello organizzativo e nelle diverse posizioni. Decisioni e controllo si collocano ai livelli operativi. La key word dell'Organizzazione Agile è Team Agili³ che operano come micro-organizzazioni, multidisciplinari, flessibili, intercambiabili e auto organizzati. I suoi membri sono professionisti olistici che hanno capacità decisionali, comunicano e collaborano con gli altri membri senza la necessità di un unico Leader. È da questi assunti che si muove la riflessione critica di questo articolo, dalla necessità di ripensare l'agire e le pratiche nelle strutture organizzative in particolare nelle Pubbliche Amministrazioni, dove la pesante e rigida struttura organizzativa, le procedure burocratiche e le norme limitano il processo di innovazione e semplificazione in atto dagli anni '90 e, quindi la capacità di adattamento alle evoluzioni del contesto esterno e della domanda.

The article offers an analytical reflection on the Agile organizational model and the shared and widespread leadership style that represents its founding key concept. Following an analysis of the Agile model, which applies principles of organizational flexibility and adaptability, it reflects on whether this can be applied in public administration, which is characterized by hierarchical, rigid, bureaucratic organizational structures based on the principle of division of labor and specialization, as opposed to an increasingly diverse, aware, and competent public market and target audience of public service consumers. The current Agile Organization model proposes a new style of leadership, widespread and shared, capable of possessing not only the technical skills of the business sector in which it operates, but also high leadership, management, and interpersonal skills at every hierarchical level and in every organizational position. Leadership, therefore, no longer seems to be the exclusive prerogative of hierarchically powerful positions or vertical roles in an organization (manager, officer, etc.). In an Agile organization, leaders are characterized as well-rounded professionals, capable of applying their technical and managerial skills while also making decisions, guiding, training, and motivating employees at every organizational level and in different positions. Decision-making and control are located at the operational levels. The keyword of the Agile Organization is Agile Teams, which operate as micro-organizations that are multidisciplinary, flexible, interchangeable, and self-organized. Its members are holistic professionals who have decision-making skills and communicate and collaborate with other members without the need for a single leader. It is from these assumptions that the critical reflection of this article stems, from the need to rethink actions and practices in organizational structures, particularly in public administrations, where heavy and rigid organizational structures, bureaucratic

ABSTRACT

¹ In 2017. This article is published with open access at ARMG Publishing. Author Shvindina, Hanna Oleksandrivna, Leadership as a driver for organizational change, <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/61653>

² Professore di Management, Leon C. Megginson, nel 1963 utilizzò la citazione per descrivere la sua interpretazione del pensiero darwiniano. https://www.google.com/search?q=leon+c.+megginson&oq=leon+c.+megginson&gs_lcrp=egzjahjvbwuybggaeuyotiicaeqabwgb4ycageceayfhgemggiaxaagbyyhjiicaqqabwgb4ycgfgaeayc hgwgb4ycageceayfhgemggbixaagbyyhjiicaqqabwgb4ybwgjeay7wxsqakxnjy2mmowajsoagiwage&sourceid=chrome&ie=utf-8

³ Manifesto Agile, 2001, "...Le architetture, i requisiti e la progettazione migliori emergono da team che si auto-organizzano. A intervalli regolari il team riflette su come diventare più efficace, dopodiché regola e adatta il proprio comportamento di conseguenza..." <https://agilemanifesto.org/iso/it/principles.html>.

procedures, and regulations limit the process of innovation and simplification that has been underway since the 1990s and, therefore, the ability to adapt to changes in the external context and demand.

Organizzazione Agile. Key concept⁴

The Un'Organizzazione Agile si definisce come un'organizzazione formata da una rete di gruppi di lavoro dinamici e indipendenti, coordinati tra loro da una struttura (organigramma) parzialmente stabile. La rete di gruppi consente di operare in cicli decisionali rapidi, resi possibili grazie al contributo della tecnologia al fine di adattarsi velocemente ai cambiamenti repentini del contesto esterno. La cultura all'interno di un'organizzazione Agile è fortemente centrata sulle persone, con il fine comune di creare valore per gli *stakeholders* e di soddisfare i clienti. Per capire in che contesto opera questo modello organizzativo dobbiamo concentrarci sul termine *agilità*, concetto complesso che ha numerose definizioni. L'agilità si configura come un costrutto che cattura l'attitudine di un'organizzazione a sviluppare e applicare rapidamente funzionalità flessibili, versatili e dinamiche. *Agilità* può anche essere definita come la capacità dell'organizzazione di promuovere innovazione e sviluppo in contesti mutevoli. È proprio in contesti mutevoli che diviene sempre più prioritario essere agili, in una realtà in cui la turbolenza dell'ambiente può essere legata ai suoi continui cambiamenti, alla tecnologia impiegata, alle risorse, al proprio mercato di riferimento, alle scelte strategiche o al contesto territoriale e politico nel quale l'organizzazione opera. Il concetto di Agile indica facilità, leggerezza, brevità, chiarezza e si contrappone al concetto di rigidità, certezza e routinarietà del tradizionale agire organizzativo.

Prodomi dell'Organizzazione Agile⁵

L'Organizzazione Agile pone le sue radici nel 1986, anno in cui I. Nonaka e H. Takeuchi pubblicarono l'articolo *The new product development game*⁶, evidenziando l'emergere di un nuovo approccio di sviluppo di prodotto strutturato in gruppi di lavoro. Questo nuovo approccio organizzativo consentiva ad alcune imprese manifatturiere come Honda, Canon e Xerox, di rilasciare con successo prodotti innovativi molto più velocemente rispetto ai concorrenti (Chiarini, 2016). Infatti, piuttosto che seguire i metodi convenzionali di sviluppo del prodotto, chiamati *relay race*, in cui ogni gruppo funzionale specializzato completava una fase del processo produttivo, queste aziende usavano un approccio, mutuato da Takeuchi e Nonaka dagli schemi di gioco del *Scrum-Rugby*⁷, dove ogni funzione organizzativa, come ogni membro della squadra, collabora per completare l'intero processo produttivo del prodotto, aumentando la velocità e la flessibilità dell'offerta e della risposta alle nuove domande del mercato. (Rigby, Sutherland, Takeuchi, 2016a). Il Rugby, infatti, non si basa su schemi rigidi e predefiniti: i giocatori definiscono una strategia che adattano ad ogni tipologia di avversari e partita. La strategia si modifica in base all'evolversi delle dinamiche della partita. La vittoria è il risultato della capacità di adattamento e flessibilità. Così anche i *team Scrum* non operano su Project Plan rigidi ma sulla base di alcune informazioni di base fornite dal *Product Owner*, il quale insieme a tutti gli stakeholder si occupa di definire il Product Backlog, una lista di requisiti necessari sottoposta a continue revisioni. Il *Team Scrum* è consapevole che il Product Backlog sarà soggetto a modifiche e variazioni in corso d'opera ed è preparato a modificare azioni e comportamenti. Questo approccio, denominato Olistico, è caratterizzato da sei peculiarità: un'instabilità integrata, team di progetto auto-organizzati, fasi di sviluppo sovrapposte, *multi-learning*, un buon controllo dei processi lavorativi e il trasferimento organizzativo dell'apprendimento. Queste sei caratteristiche si integrano tra loro creando un processo flessibile e veloce per lo sviluppo di nuovi prodotti. Il metodo Olistico è quindi caratterizzato da gruppi inter-funzionali e interprofessionali, composti da con diverse specializzazioni e competenze, messe a fattor comune che danno origine all'opportunità di apprendimenti reciproci di nuove competenze e conoscenze. Si creano in tal modo *team* flessibili, temporanei, capaci di agire sinergicamente e velocemente per la soluzione di attività sia gestionali che esecutive diverse. In una organizzazione Agile il vertice strategico assegna un obiettivo comune a tutti i team che operano come fossero un'unica unità, sebbene ognuno disponga di una propria autonomia nel prendere decisioni e nell'assumersi i rischi. I *team* non operano nel *caos*, ma

⁴ Martina Mauri, (2021) Modelli organizzativi agili: definizione, caratteristiche e modelli, Articolo in Polimi School of Management - Osservatori del Digital Innovation https://blog.osservatori.net/it_it

⁵ Elisa Andreacci (2020) Tesi .La Leadership nelle organizzazioni Agili: un'analisi dei casi Roche e ING Direct. pg 3. nozione di organizzazione agile, https://thesis.unipd.it/retrieve/f4615988-53d2-49c3-ae1f-d181c3a4354c/Andreacci_Elisa.pdf

⁶ Hirotaka Takeuchi, Ikujiro Nonaka Product development The New New Product Development Game. From the Magazine (January 1986) <https://www.scrum.org/resources/new-new-product-development-game>

⁷ Agileloaded Scrum & Rugby. Pratiche e strumenti per team, <https://agilereloaded.it/scrums-e-rugby/>

vi sono modalità di controllo al fine di evitare instabilità, tensioni, conflitti e disorientamento. Il controllo centralizzato, direttivo, autoritario e rigido si trasforma in un processo di *auto-controllo* dando spazio alla creatività e alla spontaneità delle persone. L'intero processo produttivo di quello specifico prodotto o servizio è chiaro a tutti i membri di ogni *team*, grazie alla possibilità di lavorare insieme quotidianamente, alle verifiche mensili e trimestrali che si svolgono, durante le quali si esaminano i progressi e i regressi, per migliorare i cicli futuri. Nel 1995 il Metodo Olistico, dopo esser stato perfezionato e formalizzato, viene presentato per la prima volta al pubblico sotto il nome di SCRUM⁸. Negli anni successivi si verifica un'espansione della tecnologia, che diventerà il motivo del vantaggio competitivo di alcune aziende e la minaccia per i loro *competitors*. Tutti i settori iniziano a utilizzare tecnologie digitali e i *software* diventano una parte essenziale delle funzioni aziendali. Si intuisce che è necessario un nuovo metodo di sviluppo per i *software*, che consenta una migliore e efficace adattabilità e una risposta *just in time*. Nel 2001, progettisti informatici, tra cui anche gli artefici del Metodo SCRUM⁹, si riunirono e diedero vita alla *Alleanza Agile*, un'organizzazione professionale, senza scopo di lucro, volta a creare una nuova metodologia di sviluppo *software* e a fornire risorse ai gruppi di lavoro (Rigby et al, 2016a). Una nuova modalità lavorativa e un nuovo insieme di valori confluiscono nel "Manifesto per lo sviluppo Agile di *software*, composto da principi che ispirarono le pratiche messe oggi in atto dall' Organizzazione Agile, *in primis*, la soddisfazione del cliente¹⁰.

Nello specifico, il Manifesto Agile¹¹ si incentra su quattro pilastri:

1. Persone, relazioni- interazioni e comunicazione. I processi devono essere costruiti in un clima di fiducia e attorno a persone motivate che ricevono il sostegno di cui hanno bisogno. L'ambiente lavorativo deve essere stimolante e creativo e deve permettere la rapida risoluzione dei problemi. Le persone devono poter dialogare e suggerire comportamenti per migliorare l'ambiente lavorativo. Il *management* deve rimuovere quegli elementi di autoritarismo rigido che ostacolano la collaborazione efficace e proficua;
2. Realizzare prototipi piuttosto che presentare una documentazione eccessiva: i team devono sperimentare piccole parti del prodotto con alcuni clienti per brevi periodi di tempo. Se i prototipi saranno apprezzati da questi ultimi, gli sviluppatori procederanno con l'ultimazione del software, mentre se non saranno graditi, i gruppi dovranno apportare le giuste modifiche per correggere gli errori in progress;
3. Partnership con il cliente. Collaborare con i clienti piuttosto che stipulare rigidi contratti: durante il processo di sviluppo, una regolare realizzazione di prototipi, frequenti *test* di mercato e la costante collaborazione con i clienti mantengono il lavoro focalizzato su ciò che alla fine verrà valutato positivamente;
4. Rispondere ai cambiamenti piuttosto che seguire un piano dettagliato: i membri di ciascun *team* devono saper cogliere e rispondere ai cambiamenti, anche se questo spesso comporta uno sconvolgimento del processo di sviluppo. Ciò implica l'acquisizione di nuove competenze e l'avvicinamento alle esigenze dei clienti, che portano a risultati migliori.

La persona artefice dell'organizzazione agile

È evidente che un'Organizzazione Agile è un'organizzazione incentrata sulle capacità e le potenzialità della persona piuttosto che sulla ricerca di modelli organizzativi e produttivi innovativi.

⁸ QRP DEVELOPING PROFESSIONALS, Glossario dell'Organizzazione Agile, Scrum è un framework che permette di rispondere a dei problemi complessi e mutevoli, consegnando al contempo in modo produttivo e creativo prodotti del massimo valore possibile. Scrum permette di lavorare in team per fare dei miglioramenti continui sulle consegne incrementali dei prodotti. Scrum si basa sulla teoria del controllo empirico del processo ed è sostenuto da 3 pilastri fondamentali, la trasparenza, l'ispezione, l'adattamento. <https://www.qrpinternational.it/blog/glossario/cose-scrum/>

⁹ Beta80 Group Company. Secondo la concezione degli ideatori Ken Schwaber e Jeff Sutherland, il modello Scrum è un framework che permette di gestire il ciclo di sviluppo del software in modo iterativo e incrementale, sfruttando un insieme di tecniche e processi. Il metodo è stato ufficialmente presentato al pubblico nel 1995, ma trae origine dall'approccio cosiddetto "olistico" o "rugby", già sperimentato nell'industria automobilistica e dai produttori di stampanti per la realizzazione di manufatti commerciali. L'intero processo viene eseguito da un gruppo interdisciplinare di risorse, che lavorano in più fasi a un progetto collettivo, passandosi continuamente la palla e agendo come un'unica entità. Il termine "Scrum", infatti, è mutuato dal rugby e indica la "mischia" come metafora della squadra di developers che avanza sinergicamente verso la meta, trascinando gli altri attori coinvolti. <https://news.beta80group.it/metodologia-scrum-cose-e-perche-vincente#:~:text=Metodologia%20Scrum%2C%20che%20cos%27A8,insieme%20di%20tecniche%20e%20processi>

¹⁰ Kallinikos, J., Aaltonen, A., & Marton, A. (2013). The Ambivalent Ontology of Digital Artifacts. *MIS Quarterly*, 37(2), 357–370. <http://www.jstor.org/stable/43825913>

Spagnoletti, P., Kazemargi, N., & Prencipe, A. (2022). Agile Practices and Organizational Agility in Software Ecosystems. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3604–3617. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3110105>

¹¹ Manifesto for Agile Software Development, 2001 <https://agilemanifesto.org/>

Un'organizzazione non esiste di per sé, è un concetto astratto e invisibile. L'elemento che rende tangibile e visibile un'organizzazione è la persona. Se non ci sono le persone ciò che possiamo toccare e veder sono sedi, uffici, arredi, attrezzature e tecnologie. La persona è quindi l'elemento indispensabile, *sine qua non* per dar vita all'organizzazione. Mettere al centro la persona nel modello Organizzativo Agile significa riconoscere le sue capacità decisionali gestionali e esecutive oltre che la capacità di auto-controllo, il modello si afferma come una vera e propria rivoluzione copernicana. Si capovolge l'osservazione di una organizzazione e del suo funzionamento, il cambiamento non si le persone, quella forza umana che ha il potere di prendere decisioni, condividere liberamente idee e sperimentare innovazione e sviluppo¹². Le organizzazioni Agili, infatti, tendono a costituire una forza umana più che una forza lavoro, consapevole e impegnata, connessa dall'integrazione e dalla inter-funzionalità dei processi gestionali, esecutivi e di controllo. Il Manifesto Agile sostiene il principio che per guidare l'agilità organizzativa i vertici possono utilizzare *software* e sistemi di gestione, costruire una trasparenza radicale, creare sinergie tra tutte le strutture e coordinare il lavoro dei *Team* ai diversi livelli organizzativi. Le organizzazioni agili, infatti si caratterizzano per avere una struttura primaria costituita da elementi stabili, che si evolvono lentamente nel tempo, che coordina una struttura secondaria formata da un *network* di *team* inter-funzionali e autogestiti, i cui membri determinano, pianificano e gestiscono le loro attività e i loro compiti quotidiani sotto una supervisione ridotta o nulla. In altre parole, alle strutture verticistiche, gerarchiche e burocratiche con rigide procedure del comando che tendono a rallentare le decisioni, si sovrappongono quindi strutture orizzontali, *team* inter-funzionali e auto-organizzati, che favoriscono processi decisionali iterativi e celeri. Questo consente alle organizzazioni agili di riconfigurarsi velocemente e adattare i processi gestionali e operativi di volta in volta, al mutare degli *input* del contesto esterno e del Mercato. Quindi in una Organizzazione Agile alle persone è richiesto di sviluppare rapidità decisionale ed esecutiva, una grande flessibilità nelle pratiche gestionali e produttive e spiccato senso della collaborazione. Assistiamo al processo di trasformazione di organizzazioni che rispondono come macchine, aventi una struttura gerarchica verticale e una burocrazia che crea impedimenti, a un modello di organizzazione che vive come un organismo, con una *leadership* diffusa che orienta tutte le persone verso la giusta direzione, rapida nei cambiamenti, flessibile e adattabile. Oggi potremmo definire l'Organizzazione Agile un *network* di piccoli gruppi flessibili e autonomi connessi tra loro attraverso una struttura stabile e fissa (vedi figura 1).

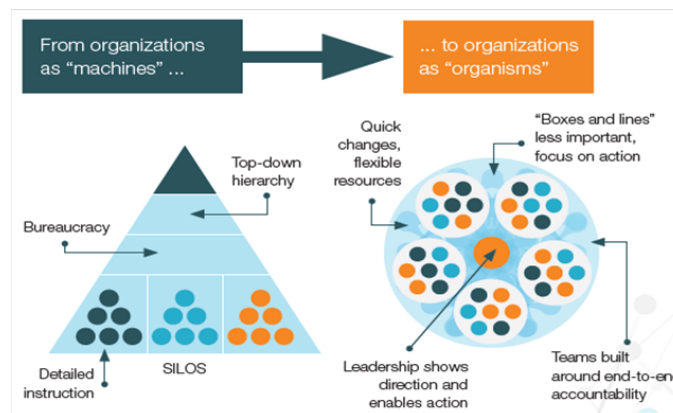


Figura 1: L'organizzazione agile è un organismo vivente (Aghina et al, 2017)¹³.

I valori della Leadership nell' Organizzazione Agile

In uno scenario così competitivo, sfidante, orientato al cliente e al risultato, lo stile di *leadership* ha un ruolo importante nel dare sostegno e nel far accettare il potere all'interno di un'organizzazione. Secondo la teoria di *McGregor*¹⁴, il *Management* può dividersi in due

¹² Luciano Visentini, Margherita Bertoldi (2009) *Conoscere le organizzazioni. Una guida alle prospettive e alle pratiche gestionali*, University Press, Firenze

¹³ Elisa Adrenacci. *La leadership nelle organizzazioni agili: un'analisi dei casi Roche e Ing Direct*, 2020 https://thesis.unipd.it/retrieve/f4615988-53d2-49c3-ae1f-d181c3a4_354c/Adrenacci_Elisa.pdf

¹⁴ Mc Gregor Douglas, 1986, quarta edizione italiana, *L'aspetto umano dell'impresa*, tradotto da Agostino Batadel, Franco Angeli, Milano (cap.3 e cap.4) titolo originale (1960) *The Human side of Enterprise*, Hill Book Company, New York

categorie, a seconda del modello di controllo che attuano e a seconda del loro pensiero riguardo i collaboratori:

- lo stile X, mette in atto uno stile di comando autoritario, dove il *manager* controlla e dirige, e si prevede che il controllo venga stabilito grazie all'uso di principi, regole e procedure standardizzate;
- lo stile Y, invece, utilizza un modello di *leadership* partecipativo, enfatizza la cura delle relazioni umane e la cooperazione tra *leader* e collaboratori. Prevede che il *leader* sia una guida, un motivatore nell'assunzione delle proprie responsabilità da parte dei collaboratori, indirizzandoli verso gli obiettivi, lasciando a loro l'autonomia decisionale.

Questi ultimi vengono anche definiti “capi illuminati”, poiché sono in grado di utilizzare uno stile di direzione fondato sulla motivazione, l'incentivazione e l'identificazione dell'individualità. È proprio su questo secondo approccio che si basa la *leadership* in un'*Organizzazione Agile*. Nello specifico, vi sono alcuni valori fondamentali che differenziano la *leadership Agile* dagli altri stili di *leadership*¹⁵:

- Approccio gerarchico “*bottom-up*” che predilige la cooperazione. L'obiettivo della *leadership Agile* e diffusa è quello di dare massima autonomia ai collaboratori, consentendo di assumersi la massima autonomia. Il decentramento e la delega del processo decisionale sono alla base dell'*Agil Leadership* (Thoren, 2019). Proprio per questo motivo, le persone possono prendere decisioni e svolgere le attività in autonomia (Bossert et al, 2018);
- *Focus* sulla motivazione, piuttosto che concentrarsi sul controllo, la *leadership* si concentra sul motivare il personale (Thoren, 2019), perché è proprio la motivazione che determina la prestazione e la produttività dei collaboratori.

Organizzazione Agile e Leadership condivisa. Key concept¹⁶

La *leadership* condivisa può essere definita come un processo dinamico e interattivo tra i membri di un *team*, il cui obiettivo è quello di guidarsi l'un l'altro verso il raggiungimento dell'obiettivo comune¹⁷.

La *leadership* condivisa e diffusa prevede comportamenti, ruoli e attività che possono essere distribuiti tra i membri di un *team*. Secondo questa nuova concettualizzazione della *leadership*, persone che non sono formalmente designati come *leader* in posizioni gerarchiche apicali, in un *team Agile* possono essere chiamate a esercitare capacità di *leader* e, nello stesso tempo permettere ad altre *leadership* di esprimersi e di guidare le varie fasi di un processo. Un *team Agile* può includere anche capi, che formalmente ricoprono posizioni gerarchicamente apicali nella struttura organizzativa, questi si trovano a agire in una posizione di pari e come tali vengono considerati dagli altri membri. La *leadership* in un contesto organizzativo Agile è quindi determinata dalla capacità di ciascun membro di prendere decisioni, guidare e orientare il gruppo in base alle necessità operative del processo gestionale o produttivo che si sta elaborando.

Esistono quattro tipi fondamentali di *leadership* condivisa¹⁸ che ciascun membro del *team* può mettere a fattor comune: direttiva, transazionale, trasformazionale e di responsabilizzazione. Per esempio, la *leadership* direttiva condivisa può esprimersi quando i membri del *team* si mettono alla prova l'un l'altro su come risolvere i punti di vista conflittuali, affrontare compiti specifici o assegnare responsabilità. Allo stesso modo, la *leadership* transazionale condivisa potrebbe esprimersi attraverso il riconoscimento comune degli sforzi e dei contributi o attraverso l'assegnazione di premi di valore basati su metriche chiave di *performance*. Inoltre,

¹⁵ Elisa Adrenacci. La leadership nelle organizzazioni agili: un'analisi dei casi Roche e Ing Direct* Tesi di Laurea, 2020 <https://thesis.unipd.it/retrieve/f4615988-53d2-49c3-ae1f-d181c3a4>
Capitolo 2, pagina 16

¹⁶ Il testo di questo paragrafo è frutto della traduzione del testo originale in lingua inglese e della libera interpretazione ai fini del focus dell'articolo. Avolio, B. J., Jung, D., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance. In M. M. Beyerlein, ed., D. A. Johnson, ed., & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (pp. 173–209). Greenwich, CT: JAI Press.

¹⁷ Wei Chen and Jun-Hui Zhag, (2024) Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future perspectives School of Economics and Management, Harbin Engineering University, Harbin, <https://www.researchgate.net/publication/366670646>

¹⁸ Marisa Sanfilippo (2024) Shared Leadership: How Modern Businesses Run Themselves Sharing knowledge keeps companies strong. Editor Reviewed: Adam Uzialko, Senior Editor <https://www.businessnewsdaily.com/135-shared-leadership-social-media-fuel-business-growth> Business New Daily

i *team* possono impegnarsi in una *leadership* trasformativa condivisa attraverso l'esortazione dei colleghi o facendo appello al desiderio di creare prodotti o servizi innovativi. Infine, la *leadership empowering* condivisa può essere espressa in un *team* attraverso l'incoraggiamento e il sostegno tra pari per la definizione di obiettivi, la gratificazione, l'auto-sviluppo e l'auto-ricompensa.

Vincoli all'applicazione della *leadership* condivisa¹⁹

È chiaro che la *leadership condivisa* non può essere considerata come la panacea per tutte le necessità e le criticità organizzative: è da considerarsi appropriata solo laddove, in una organizzazione si applica il modello del *team Agile*, e del principio dell'inter-funzionalità e inter-professionalità. Inoltre, se i membri del *team* per la formazione professionale e per cultura organizzativa esprimono resistenza al principio di *leadership* condivisa, questa non potrà essere esercitata in modo efficace. La resistenza alla *leadership* condivisa è sicuramente da considerarsi come fenomeno culturale e le norme culturali possono essere osservate come possono essere rifiutate, per esempio, l'attributo culturale della distanza dal potere rappresenta il grado in cui i membri di una cultura accettano e si aspettano che il potere sia distribuito in modo diseguale. È chiaro che le persone che appartengono a culture organizzative basate sul principio della distanza del potere dalla popolazione aziendale, sono meno propense ad abbracciare il concetto di *leadership* condivisa. Allo stesso modo, la *leadership* condivisa non può risultare efficace se i membri del *team* non hanno ricevuto un'adeguata formazione e acquisito, quindi, le conoscenze, le competenze e le capacità necessarie *in primis* a operare in un *team Agile*. Un altro potenziale fattore di criticità è che un *team Agile* possa esercitare efficacemente la *leadership* condivisa, ma lavorare in contrasto con la missione organizzativa generale. Questi sono solo alcune delle potenziali limitazioni per l'applicazione della *leadership* condivisa, ma mettono in evidenza che la *leadership* condivisa non è una semplice tecnologia *plug-and-play*.

La *leadership* condivisa non va a sostituire la tradizionale *leadership* verticale nelle organizzazioni, che continua a svolgere un ruolo importante. Ad esempio, la responsabilità ultima per la creazione di un significato e la definizione di uno scopo continua a spettare ai *leader* verticali e gerarchici, formalmente incaricati del ruolo. Ciononostante, non si può ignorare il potenziale contributo della *leadership* condivisa. La sua applicazione richiede uno sforzo culturale radicale nel concepire la struttura organizzativa, l'approccio alla gestione delle persone e al lavoro nell'organizzazione.

Pubblica Amministrazione e Organizzazione Agile. Una sfida possibile?

Parallelamente, Abbiamo sin qui discusso su come, *in primis*, le persone, la *forza umana* e non la forza lavoro, tradizionalmente intesa, oltre alla cultura organizzativa siano il motore di un'organizzazione Agile²⁰. Una delle variabili più comunemente trascurate, infatti, quando si parla di agilità è la cultura organizzativa, che con il suo insieme di credenze, valori, comportamenti e norme condivise, è in grado di influenzare il successo o il fallimento di qualsiasi trasformazione verso un modello di organizzazione Agile (Felipe et al., 2017) nel settore privato quanto ancor più nella Pubblica Amministrazione²¹. Come affermano Brosseau et al., (2019), le organizzazioni veramente agili sono quelle che tendono a promuovere una cultura del cambiamento che supporti il lavoro in *team*, la partecipazione e la responsabilizzazione delle persone, che superi le barriere di norme e strutture rigide e verticistiche. Tuttavia, il cambiamento culturale, come è noto, è uno dei più ardui processi organizzativi: richiede tempo e la disponibilità delle persone a modificare la propria forma mentale, non è facilmente pianificabile, la rivista *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, (2020)²², analizza l'influenza esercitata da diversi valori culturali sul raggiungimento di un più alto livello di agilità organizzativa e come le loro diverse combinazioni sono in grado di ostacolare o facilitare la trasformazione organizzativa.

¹⁹ Documento in Strada facendo, Frammenti di psicologia sociale quotidiana. October Publishing, Alessandria https://www.october.bz/images/libri/pdf/strada_facendo.pdf#page=35

²⁰ Luigi di Sabatino, Tesi", Digital Transformation e Agilità Organizzativa: Strutture, Processi, Comportamenti" 2021 https://thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/21979/1/Di_Sabatino_Luigi.pdf

²¹ A.Rosa, M.Martinez, (2022) Modelli organizzativi Agili per la Pubblica Amministrazione. Franco Angeli, Milano

²² Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI) <https://jemi.edu.pl/>

Cameron e Quinn, nel *Competing Values Framework*²³ suddividono le diverse culture che influenzano l'agilità in quattro gruppi: la cultura della gerarchia, la cultura del mercato, la cultura dell'adlocrazia e la cultura del clan (Goncalves et al., 2020). La cultura della gerarchia è tipica di un ambiente di lavoro formalizzato e specializzato, in cui i dipendenti sono particolarmente legati alle regole, orientati alla minimizzazione dei livelli di ambiguità e alla promozione di un senso di certezza, prevedibilità, e stabilità (Felipe et al., 2017). La cultura della gerarchia riflette interamente l'ambiente culturale di una Pubblica Amministrazione dove, non a caso, le stesse terminologie consolidano una forma *mentis* opposta ai principi di un modello organizzativo Agile. Le parole non sono contenitori vuoti ma identificano oggetti e il loro significato. Attraverso le parole si consolidano forme mentali e, quindi, culture. In una Pubblica Amministrazione si usa il termine dipendente, le persone si identificano per la tipologia di posizione di inquadramento contrattuale, per le funzioni del ruolo, il termine processo di produzione si confonde con il procedimento amministrativo e le persone non sono a tutt'oggi consapevoli che offrire un servizio pubblico implica, come in ogni organizzazione del settore privato: pianificare, gestire, produrre ottimizzare le risorse e minimizzare gli sprechi. Significa inoltre, cooperare e saper individuare e integrare, di volta in volta, le diverse competenze necessarie alla produzione di quel servizio pubblico. In particolare, le persone non sono consapevoli di essere gli autori dell'organizzazione nella Pubblica Amministrazione. Spersonalizzazione, comando e suo accentramento, controllo invisibile e pervasivo²⁴, sono ancora i valori e principi ispiratori. Per quanto siano state elaborate sin dagli anni '90 norme e regolamenti per l'attuazione della riforma nella Pubblica Amministrazione, volti anche a promuovere la centralità della persona, l'inter-funzionalità e l'integrazione interna oltre che all'interoperabilità tra Enti, il cambiamento culturale, *la forma mentis* della popolazione in queste organizzazioni, prima ancora delle norme e del tipo di modelli/strutture organizzative, è il limite prioritario alla possibilità di applicare modelli di *Organizzazione Agile* e di una *Leadership diffusa e condivisa*.

²³ The Cameron and Quinn Competing Values Culture Model, <https://worldofwork.io/2019/10/cameron-quinns-competing-values-culture-model/>

²⁴ G. Bonazzi, Storia del pensiero organizzativo, La questione burocratica, di Max Weber, 14 edizione, 2008, Franco Angeli, Milano

FOOD FOR THOUGHT

BEATRICE NICOLINI

Professore ordinario Storia e Istituzioni dell’Africa, Religioni, Conflitti e Schiavitù, Indian Ocean World, Dipartimento di Scienze politiche, Facoltà di Scienze politiche e sociali, Scuola di Dottorato Istituzioni e Politiche, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, Socio ordinario per la Classe di Scienze Morali, Accademia Nazionale Virgiliana

** In memoria dell’Avv. Cesare Nicolini, uomo di legge e padre appassionato di mondi lontani.*

TERRORISMO E DINAMICHE DI SICUREZZA TRA ‘MEDIO ORIENTE’ E OCEANO INDIANO’: NUOVE IPOTESI

ABSTRACT

Lo studio analizza criticamente l’impatto del terrorismo sulla sicurezza in ‘Medio Oriente’ e nell’Oceano Indiano occidentale, considerando il ruolo degli stati, i conflitti per procura e le rivalità geopolitiche. Contesta le narrazioni dominanti su Iran e instabilità, evidenziando l’interazione tra ideologia, settarismo e potere. Integra approccio storico e teorico per proporre raccomandazioni in materia di antiterrorismo e cooperazione regionale.

The study critically examines the impact of terrorism on security in the ‘Middle East’ and the western Indian Ocean, with particular attention to the role of states, proxy conflicts, and geopolitical rivalries. It challenges dominant narratives that link regional instability primarily to Iran, highlighting the interplay between ideology, sectarianism, and power. By integrating historical and theoretical approaches, it offers policy recommendations on counterterrorism and regional cooperation.

Keywords: terrorismo; ‘Medio Oriente’; Oceano Indiano; Islam

1. Introduzione

Il terrorismo in ciò che, erroneamente, viene definito ‘Medio Oriente’¹ si è evoluto sia come sintomo che come strumento strategico all’interno delle lotte di potere regionali e internazionali. Attori statali e non statali fanno ricorso al terrorismo per proiettare influenza, sfruttando spesso il settarismo e le rivalità regionali. Le guerre per procura, in particolare in Siria e nello Yemen, aggravano l’instabilità e le crisi umanitarie. Questo breve studio indaga alcune domande chiave: quali sono i fattori che alimentano il terrorismo in ‘Medio Oriente’ e nell’Oceano Indiano? In che modo gli stati finanziano e manipolano i gruppi terroristici? Che ruolo giocano le guerre per procura nella definizione della sicurezza regionale? Come possono essere migliorate le strategie antiterrorismo? La ricerca si ferma alla primavera del 2025.

2. L’Arabia Saudita

L’Arabia Saudita ha impiegato il terrorismo come strumento della propria politica estera per contrastare l’influenza dell’Iran e affermare la propria leadership nel mondo arabo. La rivalità tra Iran e Arabia Saudita, profondamente radicata in divergenze ideologiche, settarie e geopolitiche, ha plasmato in modo determinante la storia contemporanea del ‘Medio Oriente’. Secondo Crepy, questa rivalità ha aggravato le lotte regionali, rafforzando autoritarismi, violenza militante e tensioni confessionali². Il suo studio ha esaminato l’impatto delle guerre per procura sulla settarizzazione, in particolare nei contesti di Siria e Yemen, analizzando le motivazioni dietro l’uso di conflitti per procura per consolidare l’egemonia regionale. La

¹ ROGER A., *British and U.S. Use and Misuse of the Term ‘Middle East’*, *Is There a Middle East? The Evolution of a Geopolitical Concept*, edited by Michael E. Bonine, Abbas Amanat, and Michael Ezekiel Gasper, Stanford 2012, pp. 36 - 55; NICOLINI B., *The Orient: A Vibrant Prism, not a Static Reflection. Revisiting Postcolonial Theories Between East and West*, «Quaderni del Dipartimento di Scienze Politiche», Università Cattolica, Milano (2025).

² CREPY P., *Proxy Warfare’s Impact on Sectarianization: The Case of Saudi-Iranian Rivalry Flux*, «International Relations Review», 9 (2019).

strategia saudita nelle guerre per procura sfrutta spesso i vuoti di potere creati da collassi istituzionali o da crisi politiche. Questo approccio si inserisce nell'obiettivo più ampio di contenere l'influenza iraniana e rafforzare la supremazia sunnita. In Siria, per indebolire il regime di Assad, l'Arabia Saudita ha fornito supporto finanziario e logistico a fazioni ribelli sunnite. Questo tipo di intervento riflette uno schema ricorrente: l'impiego di gruppi militanti per perseguire interessi nazionali. Allo stesso tempo, anche il contesto interno del regno saudita ha vissuto trasformazioni legate a movimenti religiosi e ideologici, che hanno inciso sul suo approccio all'estremismo. A partire dal 1979, in un clima di conflitti religiosi interni, le frange estremiste hanno sfruttato le piattaforme religiose per ridefinire il paesaggio islamico saudita. Quell'anno rappresenta una cesura storica, segnata dall'assalto del 20 novembre 1979 alla Grande Moschea della Mecca da parte di insorti estremisti, guidati da Juhayman al-Otaibi e dal suo gruppo salafita dei Muhtasib. Si trattò della più grande crisi di ostaggi della storia del regno³. Il gruppo, che credeva nell'imminente arrivo del giorno del giudizio, mirava a imporre una propria visione dell'Islam e chiedeva il riconoscimento del figlio di al-Otaibi come Mahdi, guida spirituale attesa dall'escatologia islamica⁴. Dopo due settimane di duri scontri, le forze saudite, con l'assistenza di consiglieri militari francesi, riconquistarono la moschea. Tuttavia, la crisi accrebbe la forza ideologica degli estremisti, rafforzata da figure come Abdullah Yusuf Azzam, definito il "padre del jihad globale", che teneva sermoni radicali a Gedda e Ryad⁵. Anche Osama bin Laden operava in Arabia Saudita in quel periodo, diffondendo retoriche antioccidentali e rifiutando i simboli della modernità occidentale. Già nel 1985, i sermoni del venerdì erano spesso permeati da discorsi estremisti, che spingevano alcuni giovani sauditi a partire per il jihad in Iraq. Tali correnti contribuirono a una crescente radicalizzazione. Nel 1990, un nuovo attentato di matrice estremista replicò la portata simbolica degli eventi del 1979, segnalando la persistenza dell'ideologia militante. A partire dal 2000, le attività estremiste si intensificarono nel regno arabo. Tra il 1996 e il 2012 si registrarono attacchi terroristici quasi ogni anno, con una media di un evento ogni trimestre. Nel 2012, alcuni estremisti riuscirono persino a infiltrarsi in infrastrutture di sicurezza, come il ministero dell'interno. Questi gruppi giustificavano le proprie azioni distorcendo l'insegnamento islamico e manipolando i testi religiosi a sostegno di agende violente. Un esempio eclatante fu l'attacco del 2003 nel quartiere delle ambasciate a Ryad, in cui furono uccisi cittadini americani sotto una presunta giustificazione religiosa. In risposta alla crescente minaccia, il principe regnante Mohammed bin Salman (1985-) ha introdotto, dal 2017, una serie di riforme mirate a contenere l'estremismo. Il governo saudita ha promosso una nuova visione improntata alla convivenza, alla tolleranza e all'apertura. Le riforme istituzionali nel ministero dell'interno e nel settore della sicurezza hanno condotto a una netta riduzione degli episodi terroristici. Lo stesso principe ha dichiarato nel 2020 che tali attacchi erano quasi scomparsi. Parallelamente, il Regno ha avviato riforme economiche: il PIL non petrolifero è cresciuto progressivamente del 1,3% nel 2017, del 2,2% nel 2018, del 3,3% nel 2019, e di oltre il 4% nell'ultimo trimestre del 2020. Tale andamento suggerisce un legame diretto tra stabilità politica, politiche di sicurezza e crescita economica. Nonostante le misure adottate, i gruppi estremisti continuano a estendere la propria influenza a livello globale, rappresentando una sfida persistente per la sicurezza regionale. Nel mondo arabo-islamico, gli atti estremisti sono aumentati del 22% tra il 1990 e il 2010, confermando la pericolosità per la stabilità nazionale. Tra il 1996 e il 2005, l'Arabia Saudita ha registrato 99 attacchi estremisti rivendicati da gruppi che operano sotto la bandiera dell'Islam. Queste fazioni hanno saputo sfruttare con grande efficacia le piattaforme religiose, utilizzandole come veicoli per la diffusione ideologica. Studi recenti indicano che il 98,43% dei giovani sauditi accede a tali basi informatiche, e il 35,83% riconosce che esse hanno influenzato le proprie convinzioni personali. Ciò conferma l'unicità del ruolo del discorso religioso in Arabia Saudita rispetto ad altri stati islamici, dove queste dinamiche sono meno pervasive. Il regno riveste una posizione unica, in quanto custode dei due luoghi più sacri dell'Islam: la Grande Moschea della Mecca

³ ASWAD E.S., *Brief History of Islamophobia, Human Well-Being Research and Policy Making*, «Cham» (2021), pp. 25-47.

⁴ AZZAM A.A., *Maliach, Al Qaeda, and Hamas: Concepts of Jihad and Istishhad*, «Military and Strategic Affairs», 2(2) (2010).

⁵ ASCOURA I.E., *Impact of Pilgrimage (Hajj) on the Urban Growth of the Mecca*, «Journal of Educational and Social Research» (2013).

(*al-Masjid al-Haram*) e la Moschea del Profeta a Medina (*al-Masjid an-Nabawi*). Questa autorità religiosa accresce il prestigio saudita ma lo rende anche un obiettivo di lotte ideologiche. A differenza di molte altre nazioni, l'Arabia Saudita non ha una costituzione formale, bensì adotta la *shari'a* come fondamento del proprio sistema normativo. Figure estremiste hanno storicamente sfruttato questo impianto giuridico, presentandosi come interpreti autentici dell'Islam al fine di promuovere agende politiche o personali. Tale manipolazione ha alimentato movimenti radicali come il movimento *Sahwa* (risveglio islamico)⁶. Originato in Egitto negli anni Settanta, il *Sahwa* ha trovato terreno fertile in Arabia Saudita nel 1979. Inizialmente concepito come movimento sociopolitico e religioso, ha giocato un ruolo determinante nella trasformazione del panorama islamico. Le sue fazioni più estreme hanno sfruttato le piattaforme islamiche per diffondere ideologie radicali, accentuando le fratture settarie e politiche.

3. La guerra civile siriana

La guerra civile siriana rappresenta un esempio lampante del potenziale distruttivo delle guerre per procura. Questo conflitto ha visto l'Iran fornire un sostegno significativo al regime di Bashar al-Assad (1965-), in carica dal 2000 fino a dicembre 2024, mentre Hezbollah si è schierato militarmente contro le fazioni ribelli sostenute da Arabia Saudita e Turchia. La guerra si è trasformata in un conflitto multifattoriale con ramificazioni globali, non solo aggravando la crisi umanitaria, ma anche creando le condizioni favorevoli alla crescita di organizzazioni terroristiche come l'ISIS. L'ISIS, che ha raggiunto il suo apice tra il 2014 e il 2017, ha sfruttato il caos siriano per stabilire un califfato territoriale, compiendo atrocità e diffondendo il terrore oltre i confini regionali. Nonostante gli sforzi coordinati della Coalizione Globale contro l'ISIS e delle popolazioni locali abbiano significativamente ridotto le capacità operative del gruppo, la sua resilienza ideologica e le sue tattiche operative rimangono una minaccia rilevante. La persistenza dell'ISIS testimonia gli effetti di quella che è stata definita una 'tempesta perfetta' di condizioni favorevoli. Tra queste: la guerra civile in Siria, il ritiro delle truppe statunitensi dall'Iraq, la marginalizzazione delle comunità sunnite arabe e le politiche settarie dell'ex primo ministro iracheno Nuri al-Maliki. Nonostante la distruzione del suo califfato territoriale, l'ISIS continua a sfruttare l'instabilità siriana, facendo leva sulla frammentazione del territorio, sui centri di potere concorrenti e sulle difficoltà economiche per mantenere attive le proprie operazioni. Il gruppo è ancora attivo a Deir al-Zor, Raqqa e nella Siria centrale e settentrionale, dove conduce assassini mirati, estorsioni e attacchi insurrezionali. Le prigionie nel nord-est del Paese, che ospitano migliaia di combattenti e affiliati dell'ISIS, rappresentano una priorità strategica per il gruppo, poiché eventuali evasioni potrebbero rafforzare rapidamente le fila. Il 27 novembre 2024, una coalizione ribelle guidata da Hayat Tahrir al-Sham (HTS) ha lanciato un'offensiva coordinata da Idlib, sconfiggendo rapidamente le forze di Assad e conquistando Damasco l'8 dicembre. Tuttavia, il regime è rimasto formalmente in carica all'inizio del 2025. Il leader di HTS, Ahmed al-Sharaa (precedentemente noto come Abu Muhammad al-Jawlani), ha annunciato la possibilità di posticipare le elezioni fino a quattro anni, sostenendo la necessità di una nuova bozza costituzionale e di un censimento nazionale. Al-Sharaa ha riaffermato l'alleanza strategica della Siria con la Russia, che aveva sostenuto Assad per tutta la durata della guerra civile, dichiarando però disponibilità a migliorare i rapporti con gli Stati Uniti, in particolare per quanto riguarda l'allentamento delle sanzioni. La caduta del regime baathista di Assad, al potere da 61 anni, è il risultato di una lunga crisi interna, inaspritasi con le proteste della Primavera Araba del 2011 e gli anni di conflitto civile. Nonostante l'aiuto di Russia, Iran e Hezbollah avesse permesso ad Assad di riconquistare ampie porzioni del territorio nazionale, la corruzione sistemica e la dipendenza da milizie sostenute da potenze esterne avevano indebolito in modo irreparabile l'esercito arabo siriano (SAA), facilitando il crollo improvviso del regime. La 25ª divisione era ormai subordinata al comando russo, mentre le milizie sciite sostenute da Hezbollah avevano emarginato i coscritti sunniti all'interno del SAA. L'eccessiva dipendenza dalla base alawita del regime, unita al disinteresse verso il benessere della comunità alawita più ampia, aveva generato una profonda frattura sociale. Nonostante la loro

⁶ AL-SAUD A., *The Sahwa in Saudi Arabia: History and Evolution*, in J., Cook & S., Maher (eds.), *The Rule is for None but Allah: Islamist Approaches to Governance*, Oxford 2025.

lealtà storica, molti alawiti vivevano in condizioni economiche disperate, riducendo la loro motivazione a sostenere il potere di Assad. Al contrario, la strategia di inclusività di Ahmed al-Sharaa — che rifiutava la retorica settaria e prometteva amnistia e rappresentanza politica equa — ha attratto comunità emarginate, inclusi sunniti, alawiti e sciiti. Queste promesse hanno facilitato le defezioni dal regime e indebolito la capacità del SAA di resistere all'offensiva guidata da HTS. Fattori regionali hanno avuto un ruolo determinante nel collasso del regime. La Russia, impegnata nella lunga guerra in Ucraina, aveva ridotto la propria presenza militare in Siria, offrendo solo supporto limitato durante l'offensiva finale. L'Iran, allo stesso modo, era distratto da crescenti tensioni a Gaza e in Libano dopo l'operazione 'Al-Aqsa Flood' lanciata da Hamas, e aveva deviato risorse altrove. Hezbollah, alleato chiave di Assad, era stato indebolito dall'eliminazione di leader di alto rango, tra cui Hassan Nasrallah, da parte di Israele. Questi sviluppi hanno lasciato l'esercito siriano isolato, demoralizzato e vulnerabile all'avanzata di HTS. L'evoluzione militare di Hayat Tahrir al-Sham ha avuto un ruolo decisivo. Originariamente un gruppo ribelle frammentato, HTS ha sviluppato un comando centralizzato, un'accademia militare e unità specializzate di fanteria, cecchini e artiglieria. Ha costruito un arsenale avanzato, tra cui carri armati, droni e sistemi missilistici, grazie a conquiste sul campo e all'assorbimento di fazioni rivali. HTS ha anche stabilito un'alleanza con l'esercito nazionale siriano (SNA) sostenuto dalla Turchia, passando dalla guerriglia a operazioni militari coordinate. Le forze di Assad, impreparate a un avversario così ben organizzato, hanno ceduto rapidamente. La presa del potere da parte di HTS rappresenta un'opportunità ma anche un alto rischio per il futuro della Siria.

4. Il ruolo dell'Iran nel terrorismo regionale

Il ruolo dell'Iran nel terrorismo mediorientale è plasmato da pragmatismo strategico, impegno ideologico e preoccupazioni storiche legate alla sicurezza⁷. Sebbene Teheran presenti il proprio sostegno alle milizie come difensivo, l'Iran ha attivamente ampliato la propria influenza attraverso la guerra per procura. Finanziando, addestrando e armando gruppi come Hezbollah, le milizie sciite irachene, gli Houthi e le forze paramilitari siriane, l'Iran ha costruito una rete regionale senza esporsi direttamente in conflitti aperti. Questa strategia ha indebolito la sovranità statale, alimentando le tensioni settarie e perpetuato l'instabilità. L'Iran impiega strutture di potere parallele per esercitare controllo, come nel caso dell'Iraq, dove le milizie agiscono oltre l'autorità del governo centrale, o in Libano, dove Hezbollah funge sia da entità politica sia da forza militare autonoma. In Siria e Yemen, le milizie sostenute da Teheran aggravano il conflitto radicandosi nel tessuto del potere locale. La settarizzazione è un elemento centrale della strategia iraniana d'influenza, che rafforza la sua posizione come 'protettore' delle comunità sciite, contribuendo però ad approfondire le divisioni confessionali nella regione. Il modello iraniano di guerra per procura si è sviluppato a partire dalla guerra Iran-Iraq (1980-1988), diventando in seguito uno strumento cardine della politica estera di Teheran. Il successo di Hezbollah ha dimostrato come tali gruppi possano perseguire obiettivi sia difensivi sia espansionistici, una strategia replicata in altri contesti regionali. La rivalità Iran-Arabia Saudita non solo ha prolungato i conflitti mediorientali, ma ha anche contribuito all'internazionalizzazione del terrorismo⁸.

5. Hezbollah

Hezbollah, ovvero 'Partito di Dio', emerse all'inizio degli anni Ottanta nei campi di addestramento organizzati dai guardiani della rivoluzione iraniani nella città sciita di Baalbek, situata nella valle della Beqaa⁹. Ironia della sorte, la sua fondazione fu influenzata tanto dall'Iran quanto da Israele. L'alto numero di vittime provocato dall'assedio israeliano a Beirut rafforzò la convinzione, tuttora centrale per Hezbollah, che ogni sacrificio debba essere compiuto per realizzare la volontà di Dio sulla terra. Hezbollah nacque come risposta diretta all'invasione israeliana del Libano nel 1982. Col tempo, il gruppo si è trasformato in una forza dominante, sia dal punto di vista militare sia politico, all'interno del Libano. Dopo la guerra civile libanese (1975-1990) e l'occupazione israeliana del sud del Paese, la comunità sciita, emarginata politicamente ed economicamente,

⁷ NARBONNE L. & DIVSALLAR A., *Stepping away from the abyss: a gradual approach towards a new security system in the Persian Gulf*, European University Institute, Middle East Directions (MED) 2021.

⁸ EKSI M., *The Syria Crisis as a Proxy War and the Return of the Realist Great Power Politics*, «Uluslararası Kriz ve Siyaset Araştırmaları Dergisi», (2017).

⁹ QASSE N., *Hizbullah: The Story from Within*, London 2005, pp. 92-93.

trovò in Hezbollah un'alternativa identitaria e militante. La Rivoluzione iraniana del 1979 ispirò le comunità sciite in tutto il 'Medio Oriente', diffondendo l'ideale di uno stato islamico guidato dai principi della *Vilayat-e-Faqih* (guida giuridica), formulati da Ayatollah Ruhollah Khomeini (1902-1989). Nel 1982, in risposta all'operazione israeliana *Peace for Galilee*, l'Iran, tramite i guardiani della rivoluzione, fornì supporto logistico e finanziario per organizzare la resistenza sciita in Libano. Hezbollah fu ufficialmente fondato nel 1985 con la 'Lettera aperta agli oppressi', in cui si affermavano tre obiettivi principali: l'espulsione di Israele dal Libano, l'istituzione di uno stato islamico e l'opposizione all'imperialismo occidentale. Inizialmente attivo come movimento di guerriglia, Hezbollah adottò tattiche come attentati suicidi, sequestri e attacchi armati contro forze israeliane e obiettivi occidentali. Uno degli attacchi più noti fu quello contro la caserma dei marines USA a Beirut nel 1983, in cui morirono 241 soldati americani. Nel corso degli anni, Hezbollah ha abbandonato il proprio ruolo militante, affermandosi come attore politico partecipando alle elezioni parlamentari dal 1992 e assumendo incarichi nel governo libanese. Parallelamente, ha sviluppato una vasta rete di assistenza sociale: scuole, ospedali, infrastrutture, rafforzando così il consenso popolare tra gli sciiti libanesi. Hezbollah incarna la strategia iraniana di espansione dell'influenza attraverso attori non statali. La sua azione va oltre i confini libanesi, specialmente in Siria, dove ha sostenuto militarmente il regime di Assad nella guerra civile. Il coinvolgimento di Hezbollah in Siria ha trascinato anche il Libano nel conflitto siriano, aggravando l'instabilità della regione. Sotto la presidenza di Assad, la Siria ha rappresentato un alleato fondamentale, fungendo da corridoio per i trasferimenti di armi iraniane. La guerra civile siriana del 2011 ha consolidato ulteriormente questa alleanza: migliaia di combattenti di Hezbollah sono stati dispiegati a sostegno di Assad, subendo pesanti perdite e alimentando tensioni confessionali. Dal 2019, Hezbollah si trova ad affrontare crescenti sfide sia interne sia internazionali. La crisi economica del Libano ha provocato iperinflazione e povertà diffusa, mentre gruppi d'opposizione ne contestano l'alleanza con Teheran. L'esplosione al porto di Beirut nel 2020 — che causò 218 morti e oltre 7.000 feriti — ha accentuato le critiche, con accuse rivolte a Hezbollah in merito alla presenza di nitrato d'ammonio. Sebbene il gruppo neghi il coinvolgimento, il malcontento verso l'élite politica è cresciuto esponenzialmente. Le tensioni con Israele restano elevate, alimentate da scontri di confine e dall'accumulo di missili a guida di precisione. Come principale strumento dell'Iran nella rivalità con Arabia Saudita e Israele, Hezbollah complica anche le politiche statunitensi nella regione. Il suo ruolo in Siria ha ampliato la sua influenza, ma lo ha anche messo in rotta di collisione con fazioni sostenute da Turchia e Occidente. Inoltre, il presunto sostegno ai ribelli Houthi in Yemen ne sottolinea l'estensione transregionale.

6. Gli Houthi in Yemen

La relazione dell'Iran con il gruppo Houthi ha acquisito maggiore rilevanza dopo l'intervento guidato dall'Arabia Saudita in Yemen nel marzo 2015¹⁰. Tuttavia, i legami tra Teheran e la leadership Houthi risalgono al 1986, quando Hussain al-Houthi si recò per la prima volta in Iran. Come sottolineano Kendall e Ardemagni, è essenziale riconoscere che gli Houthi differiscono significativamente da Hamas e Hezbollah¹¹. La loro posizione nei confronti di Israele rappresenta una sfida distinta, diversa dalle strategie impiegate da Hamas o Hezbollah. Gli effetti dei loro attacchi sono più psicologici che fisici: nonostante abbiano lanciato oltre 400 missili e droni negli ultimi mesi del 2024, pochi hanno colpito i bersagli previsti. Le difficoltà geografiche dello Yemen e la distanza da Israele ne complicano ulteriormente l'efficacia operativa. Il sostegno dell'Iran agli Houthi rientra nella sua strategia più ampia di contrasto all'influenza saudita nella penisola arabica. Gli attacchi indiscriminati del gruppo contro navi commerciali e petroliere nello stretto di Bab el-Mandeb e nel Mar Rosso hanno causato gravi crisi internazionali, interrompendo rotte marittime strategiche nell'Oceano Indiano che rappresentano circa il 12% del commercio globale. Questi attacchi hanno influenzato le relazioni tra gli Stati del Golfo, il Medio Oriente e il Corno d'Africa. Formalmente noti come

¹⁰ CLARCKE C.P., & SMYTH P., *Houthi Cyber Capabilities and Regional Security*, «CSIS Briefs» (2023).

¹¹ ARDEMAGNI E., *Localizing Security in Yemen: The Case of the Houthi Movement*, ISPI 2018; ARDEMAGNI E., *Yemen: The Sectarianization of a Political Conflict*, ISPI 2018; KENDALL E., *Jihadi Militancy and Houthi Insurgency in Yemen*, in: *The Conflict in Yemen*, «Middle East Journal» (2022), pp. 45-67; KENDALL E., *The Houthis' Forgotten War Goes Global*, Academia.edu. 2018; ARDEMAGNI E., *Caught in the Gulf Rivalry: Yemen's Al Mahra Avoids the War Despite 'Collateral Militarisation'*, London School of Economics, 2020; ARDEMAGNI E., *Houthis and Iran: A War Time Alliance*, ISPI 2023.

al-Huthiyyun, gli Houthi sono un gruppo armato sciita zaydita emerso nello Yemen alla fine del XX secolo e divenuto apertamente antigovernativo nei primi anni 2000. Hanno fondato un'organizzazione armata denominata partigiani di Dio (*Ansar Allah*) o gioventù credente (*al-Shabab al-Mu'min*). Il movimento prende il nome dal suo fondatore Hassan al-Houthi, sebbene manchi di una piena coesione interna. Dal 2020, gli Houthi controllano due terzi del territorio yemenita, abitato da circa 33 milioni di persone. Le rimesse dei lavoratori emigrati costituiscono il 40% del prodotto nazionale lordo. La sua importanza strategica risale all'espansione coloniale britannica, che fondò una base a Aden nel 1839 e collegò successivamente la regione al commercio globale tramite l'apertura del Canale di Suez nel 1869. Lo Yemen è rimasto sotto il dominio ottomano fino al 1918, mentre la parte meridionale è rimasta sotto influenza britannica. Negli anni Sessanta del ventesimo secolo, i conflitti per procura della guerra fredda destabilizzarono ulteriormente la regione. Dopo l'unificazione del Nord e del Sud Yemen nel 1990, le tensioni ripresero con un conflitto interno nel 1994. Dal 2015, gli Houthi hanno consolidato il controllo su ampie porzioni del territorio, potenziando la propria capacità militare grazie al supporto iraniano. Il conflitto yemenita è spesso descritto in termini puramente settari ma questa lettura riduce la sua complessità geopolitica. Come osserva Kendall, l'Iran ha inizialmente considerato gli Houthi una risorsa strategica, intensificando poi il sostegno militare dal 2020 in poi, con la fornitura di droni avanzati e tecnologia missilistica. Lo Yemen è sempre più frammentato, mentre gli Houthi si presentano come difensori della nazione contro fazioni politiche inaffidabili. Le richieste assicurative per il transito nel Bab el-Mandeb hanno raggiunto i 2 milioni di dollari per nave, mentre il riposizionamento delle rotte attorno all'Africa comporta ritardi di 12-15 giorni e fino a 1 milione di dollari in costi aggiuntivi. Il conflitto Israele-Hamas ha aggravato ulteriormente la situazione: gli Houthi hanno preso di mira navi commerciali israeliane e internazionali nel Mar Rosso, aumentando il rischio per la sicurezza globale (1 miliardo di dollari speso dagli USA in attacchi contro gli Houthi nel marzo 2025 fino al maggio 2025 che ha visto l'attacco da parte di Israele al porto della capitale Sanaa e a bombardamenti americani in risposta a un attacco Houthi vicino all'aeroporto di Tel Aviv). In risposta, l'Unione Europea ha lanciato nel 2024 l'Operazione ASPIDES (EUNAVFOR Aspides), con il compito primario di intercettare attacchi in arrivo. Si tratta di un'iniziativa esclusivamente difensiva, in contrasto con le campagne militari USA-Regno Unito in Yemen, come l'"Operazione Prosperity Guardian" e "Poseidon Archer", che includono attacchi missilistici. Mentre ASPIDES protegge il commercio marittimo, Israele teme che rappresenti un segnale di cautela europea nel confronto diretto con Teheran. Nel frattempo, gli Houthi proseguono nella loro campagna militante, convinti della legittimità divina delle loro azioni¹². Inoltre, hanno tentato di riallacciare rapporti tattici con Al Qaeda, a dimostrazione del dinamismo e dell'opportunismo delle alleanze nella regione.

Conclusioni

Il terrorismo in 'Medio Oriente' e nell'Oceano Indiano è determinato principalmente da rivalità geopolitiche, identità settarie e interventi esterni. Le guerre per procura non sono il prodotto esclusivo di estremismi ideologici, ma strumenti consapevolmente impiegati dagli stati per perseguire interessi strategici¹³. Iran e Arabia Saudita hanno svolto un ruolo di primo piano nel perpetuare l'instabilità attraverso le rispettive strategie di guerra per procura. Le potenze globali, in particolare gli Stati Uniti e la Russia, hanno spesso aggravato i conflitti invece di risolverli. Urgente è la necessità di un quadro multilaterale, che preveda anche il ruolo della Cina, di contrasto al terrorismo che vada oltre la gestione delle crisi. ONU, UE e CCG dovrebbero cooperare per istituire un accordo regionale di sicurezza, ispirato alla Coalizione Globale contro l'ISIS, affinché le iniziative di contrasto affrontino non solo i sintomi ma anche le cause strutturali dell'instabilità. Coinvolgere l'Iran in un'intesa di sicurezza ampia, che includa sia il suo programma nucleare sia le attività regionali, potrebbe favorire la de-escalation. Anche l'integrazione economica rappresenta un'opportunità per la stabilizzazione: iniziative come gli Accordi di Abramo dimostrano che la collaborazione economica può attenuare le logiche di rivalità zero-sum. Programmi di sviluppo e commercio

¹² KENDALL E., Intervista, gennaio-febbraio 2025.

¹³ TAKEYH R., *Guardians of the Revolution: Iran and the World in the Age of the Ayatollahs*, Oxford 2009.

dovrebbero essere estesi per offrire alternative valide alla radicalizzazione. È inoltre necessario rafforzare la mediazione diplomatica regionale, guidata da attori 'neutrali' come Oman e Qatar, per prevenire l'escalation dei conflitti.

Bibliografia

- AL-SAUD A., *The Sahwa in Saudi Arabia: History and Evolution*, in J., Cook & S., Maher (eds.), *The Rule is for None but Allah: Islamist Approaches to Governance*, Oxford 2025.
- ARDEMAGNI E., *Houthis and Iran: A War Time Alliance*, ISPI 2023.
- ARDEMAGNI E., *Yemen: The Sectarianization of a Political Conflict*, ISPI 2018.
- ASCOURA I.E., Impact of Pilgrimage (Hajj) on the Urban Growth of the Mecca, «Journal of Educational and Social Research» (2013).
- ASWAD E.S., *Brief History of Islamophobia, Human Well-Being Research and Policy Making*, «Cham» (2021), pp. 25-47.
- AZZAM Maliach, *Al Qaeda, and Hamas: Concepts of Jihad and Istishhad*, «Military and Strategic Affairs», 2 (2) (2010).
- CREPY P., *Proxy Warfare's Impact on Sectarianization: The Case of Saudi-Iranian Rivalry Flux*, «International Relations Review», 9 (2019).
- EKSI M., The Syria Crisis as a Proxy War and the Return of the Realist Great Power Politics, «Uluslararası Kriz ve Siyaset Araştırmaları Dergisi», 18, 2 (2017).
- NICOLINI B., The Orient: A Vibrant Prism, not a Static Reflection. Revisiting Postcolonial Theories Between East and West, «Quaderni del Dipartimento di Scienze Politiche», Università Cattolica, Milano (2025).
- KENDALL E., *Caught in the Gulf Rivalry: Yemen's Al Mahra Avoids the War Despite 'Collateral Militarisation'*, London School of Economics 2020.
- KENDALL E., *Jihadi Militancy and Houthi Insurgency in Yemen*, in: *The Conflict in Yemen*, «Middle East Journal» (2022), pp. 45-67.
- KENDALL E., *The Houthis*, Intervista, gennaio-febbraio 2025.
- KENDALL E., *The Houthis' Forgotten War Goes Global*, Academia.edu 2018.
- NARBONNE L. & DIVSARLLAR, A., *Stepping Away from the Abyss: A Gradual Approach Towards a New Security System in the Persian Gulf*, San Domenico di Fiesole, European University Institute, Middle East Directions (MED) 2021.
- QASSE N., *Hizbullah: The Story from Within*, London 2005, pp. 92-93.
- ROGER A., *British and U.S. Use and Misuse of the Term 'Middle East'*, in *Is There a Middle East? The Evolution of a Geopolitical Concept*, edited by Michael E. Bonine, Abbas Amanat, and Michael Ezekiel Gasper, Stanford 2012, pp. 36-55.
- TAKEYH R., *Guardians of the Revolution: Iran and the World in the Age of the Ayatollahs*, Oxford 2009.

Antonio Rangoni

Dirigente Leonardo SpA con oltre 20 anni di esperienza internazionale nei settori Difesa, Logistica, Produzione e Qualità, con consolidata leadership nella gestione di team complessi, ristrutturazioni organizzative, programmi LEAN ed ERP. Competenze avanzate in strategia globale, sicurezza internazionale, negoziazione diplomatica e analisi geopolitica.

Sara Russo

Dottoranda in Scienze della Difesa e della Sicurezza presso il Centro Alti Studi per la Difesa (CASD) e l'Università di Torino, con ricerca focalizzata su leadership, analisi delle reti sociali e guerra cognitiva

LA “RISORSA UMANA” QUALE VANTAGGIO COMPETITIVO: IPOTESI DI RIORGANIZZAZIONE, PROCESSI E FUNZIONAMENTO DELLA DIFESA 4.0

ABSTRACT

La transizione verso la Difesa 4.0 impone una revisione profonda della gestione del capitale umano. Il paper analizza come la risorsa umana possa e debba continuare a rappresentare un vantaggio competitivo strategico, integrando hard e soft skills con tecnologie come AI, e-learning e SNA/ONA. L'analisi è supportata da riferimenti istituzionali e casi operativi concreti come Esercito 4.0, IFTS e Multi Capability Carrier. Vengono proposti modelli HR adattivi, con focus su formazione continua e leadership distribuita.

The transition to Defence 4.0 requires a deep revision of human capital management. This paper explores how human resource can and must continue to act as a strategic competitive advantage by integrating hard and soft skills with technologies such as AI, e-learning and SNA/ONA. The analysis is supported by institutional references and real cases like Army 4.0, IFTS and Multi Capability Carrier. Adaptive HR models are proposed, focusing on continuous training and distributed leadership.

Keywords: Difesa 4.0; Capitale umano; Social Network Analysis (SNA); Gestione strategica delle risorse umane; Innovazione organizzativa

1. Introduzione

L'accelerazione delle trasformazioni economiche, tecnologiche e strategiche degli ultimi anni ha generato un contesto operativo caratterizzato da crescente complessità, multidimensionalità e incertezza. In questo scenario, le innovazioni legate alla cosiddetta Industria 4.0 – come l'intelligenza artificiale, l'*Internet of Things*, i *big data*, la robotica avanzata e le tecnologie immersive – non solo hanno ridefinito i processi industriali, ma stanno trasformando profondamente anche il settore della Difesa. Questo fenomeno ha portato all'emergere di un nuovo paradigma: la **Difesa 4.0**, ovvero una concezione sistemica e interconnessa delle capacità militari, in cui le componenti tecnologiche si integrano con quelle umane per aumentare l'efficacia operativa in contesti multi-dominio.

Tuttavia, mentre molta attenzione è stata dedicata agli aspetti tecnologici della trasformazione, **la centralità della risorsa umana** resta un elemento imprescindibile per garantire resilienza, adattabilità e successo strategico. Le operazioni militari contemporanee, infatti, richiedono non solo l'impiego di strumenti sofisticati, ma anche professionisti capaci di apprendere rapidamente, collaborare in ambienti complessi, assumere decisioni critiche in tempi ridotti e guidare con autorevolezza in condizioni ad alta pressione. In tale contesto, il capitale umano si configura non come un fattore accessorio, bensì come un vero e proprio moltiplicatore di efficacia strategica.

Le Forze Armate, per affrontare con successo le sfide della transizione 4.0, devono quindi ripensare in profondità modelli di reclutamento, formazione, impiego e valorizzazione del personale, investendo su nuove competenze – sia tecniche sia trasversali – e su approcci organizzativi flessibili e adattivi. Ciò implica non solo aggiornamenti strutturali e normativi,

ma anche una ridefinizione della leadership, dei processi decisionali e delle logiche di apprendimento continuo.

Il presente contributo si basa su un’elaborazione estesa della tesi di Master redatta da Antonio Rangoni nell’ambito del Master universitario di II livello in “Strategia Globale e Sicurezza”, svolto presso l’Università degli Studi di Torino e lo IASD – Istituto Alti Studi per la Difesa, durante la 75^a Sessione di Studio IASD (a.a. 2023–2024)¹ ed intende offrire una riflessione strutturata su questi temi, proponendo una lettura della trasformazione della Difesa in chiave umano-centrica. Dopo aver definito il ruolo strategico della risorsa umana nelle operazioni militari moderne (sezione 2), verranno analizzate le principali implicazioni della Difesa 4.0 sulla gestione delle risorse umane (sezione 3), con un focus su formazione, selezione e impiego (sezione 4). Saranno quindi introdotte alcune innovazioni emergenti, tra cui l’uso potenziale della *Social Network Analysis* (SNA) e della *Organizational Network Analysis* (ONA) per supportare la leadership distribuita e la gestione delle competenze (sezione 5). Infine, il paper proporrà raccomandazioni strategiche e operative orientate a integrare dimensione umana e innovazione tecnologica in modo sinergico e sostenibile (sezione 6), per concludere con una sintesi delle principali evidenze (sezione 7).

2. Capitale umano nella Difesa: il vero vantaggio competitivo

Nel quadro della trasformazione digitale della Difesa, il **capitale umano** rappresenta un elemento strategico essenziale, la cui valorizzazione incide direttamente sulla prontezza operativa e sulla superiorità competitiva delle Forze Armate. In un ambiente multi-dominio in continua evoluzione, caratterizzato da incertezza, asimmetrie e minacce ibride, la capacità di disporre di personale motivato, competente e adattabile costituisce una risorsa tanto critica quanto le tecnologie più avanzate².

2.1. Definizione e rilevanza strategica

La risorsa umana, nel contesto militare, va intesa non solo come “personale disponibile”, ma come **asset strategico** ad alta intensità cognitiva, relazionale e decisionale. La professionalità del personale delle Forze Armate non si limita all’esecuzione tecnica di compiti operativi, ma include la gestione di situazioni complesse, il coordinamento in ambienti interforze e internazionali, e la capacità di assumere decisioni critiche sotto pressione³.

Nel paradigma Difesa 4.0, il capitale umano assume una funzione **abilitante e moltiplicatrice** rispetto all’impiego delle tecnologie emergenti. La qualità delle persone determina infatti l’efficacia con cui strumenti come AI, sistemi autonomi o reti intelligenti vengono integrati nei processi decisionali e operativi⁴.

2.2. Competenze richieste: hard skills e soft skills

La trasformazione in atto comporta una riarticolazione del portafoglio di competenze richiesto al personale militare. In particolare:

- Le **hard skills tecnologiche** diventano centrali per affrontare scenari ad alta densità digitale: competenze in *cybersecurity*, gestione di sistemi autonomi, *space operations*, *data analysis* e robotica sono ormai considerate fondamentali nei profili operativi avanzati;
- Parallelamente, assumono rilievo crescente le **soft skills trasversali**, indispensabili per operare efficacemente in team distribuiti e multidisciplinari:
 - Pensiero critico e *problem solving* per affrontare contesti dinamici;
 - Flessibilità cognitiva e adattabilità per rispondere a compiti non standardizzati;

¹ RANGONI A., *La risorsa umana quale vantaggio competitivo. Ipotesi di riorganizzazione, processi e funzionamento della Difesa 4.0*, Tesi di Master, Centro Alti Studi per la Difesa, Roma 2024.

² STATO MAGGIORE DELLA DIFESA, *Concetto Strategico del Capo di Stato Maggiore della Difesa – Edizione 2022*, Roma 2022.

(https://www.difesa.it/assets/allegati/28000/concetto_strategico_del_casmd_2022.pdf)

³ MINISTERO DELLA DIFESA, *Documento Programmatico Pluriennale della Difesa per il triennio 2022–2024*, Roma 2022.

(https://www.difesa.it/assets/allegati/30714/dpp_2022_2024.pdf)

⁴ LEONARDO S.p.A., *International Flight Training School (IFTS): Virtual training and simulation for next-generation pilots*, Roma 2021. (<https://www.leonardo.com/it/focus-detail/-/detail/virtual-training-simulation>)

- Leadership collaborativa per guidare in modo efficace reti di persone, spesso con ruoli fluidi e temporanei;
- Empatia operativa, intesa come capacità di comprendere e coordinare esigenze e prospettive diverse;
- Intelligenza culturale, indispensabile per operare in uno scenario futuro interforze sempre più integrato.

Tali competenze si inseriscono in un framework coerente con il **Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF)**, che definisce livelli trasversali di conoscenze, abilità e responsabilità per facilitare la trasparenza, la trasferibilità e l'apprendimento permanente nei contesti civili e militari⁵. Come evidenziato da Hoffmann et al. (2010)⁶, la sfida delle organizzazioni complesse sarà quella di tradurre i bisogni operativi in architetture di competenze misurabili, modulari e trasferibili, adattate alle tecnologie emergenti e agli ambienti ad alta complessità. Queste competenze non sono innate, ma devono essere costruite, monitorate e aggiornate attraverso percorsi di formazione continua e modelli di gestione centrati sullo sviluppo del potenziale⁷.

2.3. Capitale umano vs tecnologia: una falsa dicotomia

Uno degli errori più ricorrenti nei processi di trasformazione organizzativa è quello di concepire la relazione tra tecnologia e persone in termini oppositivi. Nel caso della Difesa, questa dicotomia si rivela particolarmente pericolosa: come sottolineato da Kotter (2012)⁸, nessuna trasformazione può avere successo senza il coinvolgimento attivo, consapevole e motivato delle persone che ne sono parte.

La tecnologia, per quanto avanzata, non può sostituire le competenze cognitive, decisionali ed etiche dell'essere umano. Al contrario, richiede un capitale umano in grado di interagire attivamente con essa, sviluppando **nuove sinergie** e modelli operativi adattivi.

2.4. Vantaggio competitivo sostenibile

Il vantaggio competitivo in ambito militare non si misura più solo in termini di superiorità numerica o tecnologica, ma anche e soprattutto in termini di superiorità adattiva e relazionale. In quest'ottica, il capitale umano rappresenta un vantaggio competitivo sostenibile⁹, in quanto:

- non replicabile facilmente dai competitor;
- capace di apprendere, innovare e diffondere conoscenze;
- in grado di reagire in modo intelligente e coeso di fronte a scenari imprevedibili.

Investire nelle persone significa costruire resilienza, agilità strategica e capacità di affrontare l'imprevisto — caratteristiche chiave per il successo delle forze armate del futuro¹⁰.

3. La Difesa 4.0 e l'evoluzione delle esigenze HR

L'emergere del paradigma Difesa 4.0 rappresenta una risposta strutturata al mutato contesto operativo e tecnologico in cui le Forze Armate sono chiamate a operare. Ispirata ai principi dell'Industria 4.0, la trasformazione in atto mira a creare un ecosistema militare più interconnesso, digitalizzato e adattivo, in cui la combinazione sinergica di piattaforme avanzate, sensori intelligenti, reti dati e intelligenza artificiale amplifica l'efficacia del capitale umano¹¹.

3.1. Origini e caratteristiche della Difesa 4.0

La Difesa 4.0 si configura come l'evoluzione integrata di una molteplicità di dinamiche interconnesse. Essa nasce, da un lato, dall'avanzamento tecnologico in settori ad alta intensità digitale; dall'altro, dall'aumento della complessità operativa delle missioni, sempre più spesso condotte in contesti interforze, multinazionali e multi-dominio. A ciò si aggiunge

⁵ CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA, *Raccomandazione relativa al quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF)*, CELEX: 32017H0615(01), Bruxelles 2017.

⁶ HOFFMANN M.H.W. - HAMPE M. - MÜLLER G. - BARGSTÄDT H.J. - HEIB H.U. - SCHMITT H., *Knowledge, Skill, and Competences – The Future of Global Learning Engineering Education*, Madrid 2010.

⁷ ULRICH D., *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston 1997.

⁸ KOTTER J.P., *Leading Change*, Boston 2012.

⁹ BARNEY J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, in 'Journal of Management' 17 (1991), pp. 99–120.

¹⁰ MINISTERO DELLA DIFESA, *Documento Programmatico Pluriennale...*, op.cit.

¹¹ STATO MAGGIORE DELLA DIFESA, *Concetto Strategico del Capo di Stato Maggiore della Difesa – Edizione 2022*, Roma 2022.

(https://www.difesa.it/assets/allegati/28000/concetto_strategico_del_casmd_2022.pdf)

l'urgenza di garantire, in tempo reale, superiorità informativa, rapidità decisionale e interoperabilità tra sistemi, piattaforme e risorse umane.

Secondo il Concetto Strategico della Difesa¹², questa trasformazione non si limita all'ammodernamento delle piattaforme o degli armamenti, ma investe l'intera architettura del sistema Difesa: dalla cultura organizzativa ai modelli addestrativi, fino alle dinamiche di gestione del personale. In tal senso, la Difesa 4.0 non è semplicemente un salto tecnologico, ma una trasformazione sistemica che ridefinisce in profondità il modo stesso di operare, apprendere e comandare.

3.2. Evoluzione dei processi HR

In parallelo all'innovazione tecnologica, le strutture HR delle Forze Armate devono affrontare una profonda trasformazione di ruolo e approccio. I modelli tradizionali, incentrati sulla linearità e sulla stabilità dei percorsi di carriera, non sono più adeguati. Le nuove esigenze operative richiedono processi HR più dinamici, flessibili e personalizzati.

Reclutamento mirato e flessibile

L'accesso a profili altamente specializzati – in ambito *cyber*, AI, analisi dati, spazio – richiede nuove modalità di **reclutamento competitivo**, anche in collaborazione con università, industrie e poli tecnologici¹³. È necessario attrarre candidati capaci di coniugare competenze tecniche con attitudini comportamentali compatibili con l'ambiente operativo militare.

Formazione continua, digitale e adattiva

Come sottolineato nel modello "Esercito 4.0" e nei programmi della **International Flight Training School (IFTS)**, l'addestramento non può più essere considerato una fase un tantum, ma deve diventare un processo continuo, personalizzato e supportato da tecnologie immersive¹⁴. L'e-learning, le simulazioni VR/AR e l'addestramento in ambienti digitali ibridi favoriscono una maggior efficacia formativa con riduzione dei costi e dei rischi.

Leadership moderna e contesto multi-dominio

Il comandante della Difesa 4.0 non è più solo un decisore tecnico, ma un **orchestratore di sistemi complessi**, chiamato a coordinare risorse eterogenee, gestire interazioni multi-dominio e prendere decisioni rapide in contesti dinamici. Le nuove sfide richiedono **una leadership collaborativa e adattiva**, capace di favorire l'integrazione interforze e inter-agenzia, e di valorizzare team multidisciplinari. Come sottolineato da Uhl-Bien et al. (2007)¹⁵, la leadership nelle organizzazioni complesse deve evolversi verso **modelli distribuiti e reticolari**, in cui la fiducia, la delega operativa e la rapidità d'interazione diventano elementi fondamentali per garantire efficacia e resilienza.

4. Modelli evoluti di gestione del personale: formazione, selezione, impiego

La trasformazione della Difesa in chiave 4.0 impone un rinnovamento sistemico della gestione del personale militare, che non può più essere affrontata con modelli statici e lineari. Occorre adottare approcci adattivi, capaci di rispondere rapidamente alle esigenze operative in mutazione e di valorizzare le potenzialità individuali nel tempo. In tale contesto, il capitale umano va considerato non solo come una risorsa da impiegare, ma come un sistema dinamico da coltivare, aggiornare e orientare strategicamente.

4.1. Esigenze di adattamento dei processi HR

I modelli di gestione tradizionali, centrati su carriere rigide e avanzamenti basati sull'anzianità, appaiono inadeguati per affrontare la complessità attuale. Il personale deve poter essere selezionato, assegnato e formato con criteri di competenza, potenziale e

¹² STATO MAGGIORE DELLA DIFESA, *Concetto Strategico del Capo di Stato Maggiore della Difesa – Edizione 2022*, Roma 2022.

(https://www.difesa.it/assets/allegati/28000/concetto_strategico_del_casmd_2022.pdf)

¹³ MINISTERO DELLA DIFESA, *Documento Programmatico Pluriennale...*, op.cit.

¹⁴ LEONARDO S.p.A., *International Flight Training School (IFTS)...*, op.cit.

¹⁵ UHL-BIEN M. - MARION R. - MCKELVEY B., *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*, in 'The Leadership Quarterly' 18 (2007), pp. 298–318.

adattabilità, più che di mera appartenenza formale a un reparto o grado. Serve un modello organizzativo più agile, modulare e meritocratico¹⁶.

4.2. Formazione continua, digitale e immersiva

La formazione assume un ruolo centrale come strumento di **costruzione del vantaggio competitivo sostenibile**. Il passaggio da una logica “una tantum” a una logica di apprendimento permanente (*lifelong learning*) è oggi irrinunciabile. In particolare, si affermano modalità formative basate su:

- **e-learning modulare**: consente di aggiornare conoscenze teoriche con flessibilità, riducendo i tempi di inattività operativa;
- **simulazione immersiva (VR/AR)**: consente addestramento real-time in ambienti digitali, con possibilità di replicare scenari operativi complessi in sicurezza;
- **procedure trainer e gamification**: migliorano l’ingaggio, la memorizzazione e la gestione dell’errore operativo, favorendo l’apprendimento esperienziale¹⁷.

Queste soluzioni risultano efficaci non solo per operatori altamente tecnologici, ma anche per funzioni trasversali, come logistica, cyber, controllo e comando. La letteratura internazionale ha evidenziato che la formazione simulata contribuisce alla riduzione dei costi, alla diminuzione dell’esposizione a rischi operativi e all’aumento della *retention* delle competenze nel lungo periodo¹⁸.

4.3. Leadership, benessere e motivazione

Nel contesto 4.0, la leadership non si esercita solo attraverso il comando formale, ma richiede capacità di ispirare, motivare e costruire coesione operativa. I leader devono saper valorizzare la diversità di profili e specializzazioni, promuovere ambienti psicologicamente sicuri e facilitare la crescita professionale dei collaboratori. Come evidenziato da Edmondson¹⁹, un clima di fiducia e apertura favorisce l’apprendimento, la condivisione delle informazioni e l’innovazione nei team, anche in contesti ad alta pressione come quelli militari.

Il benessere organizzativo è un moltiplicatore di efficacia: ambienti in cui i militari si sentono coinvolti, ascoltati e rispettati favoriscono migliori performance, maggiore disponibilità al rischio controllato, e una più alta fedeltà istituzionale.

4.4. Casi di applicazione concreta

La tesi alla base di questo paper²⁰ ha raccolto testimonianze e documentazione relativi a casi di eccellenza già attivi in Italia, che dimostrano l’efficacia del rinnovamento dei modelli di gestione del personale nella Difesa:

Esercito 4.0

Progetto che prevede l’integrazione di nuove tecnologie (AI, simulazione, sensori distribuiti) nei percorsi formativi e operativi dell’Esercito Italiano, con attenzione al *reskilling* continuo del personale²¹.

Multi Capability Carrier – Marina Militare

Piattaforma che combina tecnologie evolute e nuova dottrina operativa. L’equipaggio viene formato attraverso ambienti simulati e training distribuito, con forte attenzione alla sinergia interforze e al fattore umano²².

¹⁶ MINISTERO DELLA DIFESA, *Documento Programmatico Pluriennale...*, op.cit.

¹⁷ LEONARDO S.p.A., *International Flight Training School (IFTS)...*, op.cit.

¹⁸ Salas, E., Wildman, J. L., & Piccolo, R. F. (2009). Using simulation-based training to enhance management education. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 559–573.

¹⁹ Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

²⁰ RANGONI A., *La risorsa umana quale vantaggio competitivo. Ipotesi di riorganizzazione, processi e funzionamento della Difesa 4.0*, Tesi di Master, Centro Alti Studi per la Difesa, Roma 2024

²¹ STATO MAGGIORE DELL’ESERCITO, *Esercito 4.0: Prepararsi alle sfide del futuro*, Roma 2022. (<https://www.esercito.difesa.it/comunicazione/Pagine/Esercito-4-0-prepararsi-alle-sfide-del-futuro-220914.aspx>)

²² MARINA MILITARE – UPICOM, *Rapporto Marina Militare 2023*, Roma 2023.

International Flight Training School (IFTS)

Frutto della collaborazione tra Aeronautica Militare e Leonardo, l'IFTS rappresenta un modello di addestramento avanzato per piloti militari, con sistemi di simulazione di ultima generazione integrati in una logica *blended*²³.

5. Innovazioni emergenti nella gestione delle risorse umane

Il paradigma Difesa 4.0, oltre a trasformare gli strumenti e le dottrine operative, apre nuove possibilità anche per la **gestione strategica delle risorse umane**. La combinazione tra dati, modelli predittivi e strumenti analitici avanzati consente di superare l'approccio reattivo alla gestione del personale, introducendo logiche più anticipatorie, adattive e orientate alla rete. In questa prospettiva, strumenti come l'Intelligenza Artificiale, la *Social Network Analysis (SNA)* e l'*Organizational Network Analysis (ONA)* possono offrire un supporto prezioso alla leadership militare e agli uffici *HR* per ottimizzare l'impiego del capitale umano.

5.1. Intelligenza Artificiale nei processi *HR*

L'AI applicata alla gestione delle risorse umane consente di affrontare sfide critiche con maggiore efficienza. Tra le potenziali applicazioni operative già sperimentate o in fase di valutazione:

- **recruiting e selezione predittiva:** l'intelligenza artificiale può supportare l'identificazione dei candidati più adatti attraverso l'analisi dei profili, delle esperienze e delle attitudini, migliorando l'efficienza e la coerenza del processo di selezione²⁴;
- **personalizzazione dei percorsi formativi:** analizzando performance passate e fabbisogni futuri, l'AI può suggerire moduli addestrativi su misura, migliorando efficacia ed engagement;
- **analisi predittiva della performance:** integrando dati operativi e comportamentali, è possibile prevedere il potenziale di successo in specifici ruoli, facilitando le decisioni di assegnazione.

L'uso dell'AI nel settore pubblico e militare dovrà comunque rispettare criteri di trasparenza, affidabilità e supervisione umana, in linea con le raccomandazioni della Commissione Europea sull'AI Act²⁵.

5.2. SNA e ONA: verso una gestione *HR* orientata alle reti

In parallelo, si stanno affermando metodologie innovative come la *Social Network Analysis (SNA)* e la *Organizational Network Analysis (ONA)*. Questi strumenti, sviluppati originariamente in ambito accademico e aziendale, stanno trovando crescente applicazione anche nei settori pubblici e della sicurezza. La SNA consente di mappare e analizzare le relazioni tra individui o unità all'interno di una rete organizzativa. La ONA, estensione più orientata alla struttura operativa, permette di identificare flussi di informazione, collaborazione, leadership informale e nodi critici²⁶.

Nel contesto militare, le applicazioni possibili includono:

- **identificazione dei nodi ad alta centralità** (individui chiave per il coordinamento o la trasmissione di conoscenze);
- **mappatura della leadership distribuita**, spesso non visibile nella struttura formale;
- **individuazione di colli di bottiglia comunicativi o team isolati**, utile per riorganizzazioni interne o ottimizzazione dell'interoperabilità;
- **supporto all'assegnazione delle risorse**, basata su interazioni reali e non solo su ruoli formali.

L'integrazione di queste analisi nei processi *HR* può migliorare la resilienza organizzativa, facilitare l'adattamento rapido a contesti mutevoli e supportare la costruzione di reti di competenza distribuite²⁷.

²³ LEONARDO S.p.A., *International Flight Training School (IFTS)...*, op.cit

²⁴ TAMBE P. - CAPPELLI P. - YAKUBOVICH V., *Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward*, in 'ILR Review' 72 (2019), pp. 595–619.

²⁵ COMMISSIONE EUROPEA, *Artificial Intelligence Act: Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence*, Bruxelles 2023.

²⁶ CROSS R. - PARKER A., *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*, Boston 2004.

²⁷ BARABÁSI A.-L., *Linked: The New Science of Networks*, Cambridge (MA) 2002.

5.3. Verso una leadership informata dai dati

La disponibilità crescente di dati interni, integrata con strumenti analitici avanzati, consente di evolvere da un modello di gestione delle risorse umane centrato sull'amministrazione verso un approccio orientato al **supporto strategico della leadership**. In questa prospettiva, i dati *HR* assumono un ruolo chiave nelle decisioni dei comandanti, diventando un patrimonio informativo utile a orientare scelte operative, percorsi di carriera e assegnazioni funzionali. I modelli predittivi, alimentati da dati strutturati e osservazioni sul campo, possono supportare l'**allocazione adattiva del personale**, migliorando la corrispondenza tra competenze individuali e bisogni organizzativi. Inoltre, il monitoraggio continuo delle reti informali e dei flussi relazionali effettivi consente di rilevare dinamiche di coesione, isolamento o ridondanza all'interno dei team operativi, rafforzando la capacità di intervento mirato e tempestivo da parte della leadership.

La combinazione tra intelligenza artificiale, strumenti di *network analysis* (SNA/ONA) e una solida cultura della formazione continua rappresenta il prossimo stadio evolutivo della funzione *HR* nella Difesa 4.0, a condizione che sia accompagnata da un framework di governance responsabile e dalla diffusione di competenze analitiche all'interno dell'organizzazione.

6. Raccomandazioni strategiche

Alla luce dell'analisi condotta nei paragrafi precedenti, risulta evidente che il successo della transizione verso la Difesa 4.0 non dipende soltanto dall'adozione di nuove tecnologie, ma dalla capacità di ripensare profondamente la gestione del capitale umano in chiave strategica. La risorsa umana rappresenta il vero moltiplicatore di efficacia nei contesti operativi moderni, a condizione che venga adeguatamente formata, valorizzata e integrata in un sistema organizzativo adattivo.

Di seguito si propongono alcune raccomandazioni operative, suddivise per ambiti di intervento, finalizzate a sostenere la leadership e le strutture *HR* della Difesa nella trasformazione in corso.

6.1. Formazione e aggiornamento continuo

La trasformazione in chiave 4.0 richiede un'evoluzione profonda dei modelli formativi, che devono diventare **flessibili, modulari e digitali**, integrando strumenti come l'*e-learning*, la realtà virtuale e il training immersivo. Questi approcci vanno calibrati in funzione dei diversi ruoli e livelli di responsabilità, per garantire un apprendimento efficace e personalizzato.

Accanto alla formazione tecnica, è fondamentale **promuovere lo sviluppo delle soft skills**, così da preparare il personale a operare in ambienti complessi, incerti e multinazionali. Per sostenere questa evoluzione continua, è necessario **costruire programmi strutturati di reskilling e upskilling**, in stretta collaborazione con università, centri di ricerca e partner industriali, in modo da assicurare un costante allineamento tra bisogni organizzativi e competenze disponibili.

6.2. Leadership adattiva e gestione strategica del potenziale

Nel contesto operativo contemporaneo, è essenziale **promuovere una leadership collaborativa e distribuita**, basata sulla fiducia reciproca, sull'autonomia decisionale e sulla capacità di attivare reti di competenze all'interno e all'esterno delle strutture gerarchiche formali. Per essere efficaci, i leader devono essere **formati alla lettura e interpretazione dei dati organizzativi**, così da comprendere con precisione i flussi di comunicazione, le dinamiche motivazionali e le performance dei team.

Allo stesso tempo, va **valorizzata la dimensione motivazionale e il benessere organizzativo**, riconoscendoli come fattori strategici di coesione interna e prontezza operativa, in grado di rafforzare l'efficacia collettiva e ridurre i rischi di disfunzioni latenti nei contesti ad alta pressione.

6.3. Collaborazioni intersettoriali e innovazione HR

Per accelerare la trasformazione della funzione *HR* nella Difesa, è essenziale **rafforzare le sinergie tra istituzioni militari, industria e mondo accademico**. Queste collaborazioni non devono limitarsi allo sviluppo di tecnologie, ma estendersi alla co-progettazione di modelli

formativi innovativi e sistemi di gestione del personale in grado di rispondere alle sfide operative emergenti.

In parallelo, andrebbero **avviate sperimentazioni su larga scala** che impieghino strumenti come la *Social Network Analysis* (SNA), la *Organizational Network Analysis* (ONA) e l'intelligenza artificiale applicata all'ambito *HR*. Tali strumenti dovrebbero essere testati in contesti pilota controllati, per valutarne l'impatto effettivo sull'efficacia decisionale, sulla distribuzione del talento e sulla resilienza organizzativa.

Infine, è opportuno promuovere la creazione di centri di eccellenza *HR* all'interno della Difesa, con competenze specifiche in analisi dati, innovazione organizzativa e supporto metodologico alle unità operative. In questo contesto, il **Centro Alti Studi Difesa (CASD)** può e deve svolgere un ruolo strategico nella formazione 4.0 della Difesa. Il recente Decreto del Ministero della Difesa dell'11 settembre 2024²⁸ ne ha riconosciuto formalmente la funzione di **Scuola superiore universitaria ad ordinamento speciale di alta qualificazione e di ricerca**, rafforzandone la centralità nel sistema della formazione militare avanzata. In linea con tale evoluzione, il CASD può consolidarsi come **hub del pensiero strategico** nazionale, contribuendo alla preparazione di leadership competenti, adattive e capaci di operare in contesti multi-dominio.

La vera sfida della Difesa 4.0 non consiste nell'adozione passiva di tecnologie, ma nella **costruzione di un nuovo modello operativo umano-centrico**, in cui:

- la tecnologia abilita, ma **sono le persone a dare senso e direzione**;
- i dati guidano, ma **sono i leader a decidere**;
- le competenze si evolvono, ma **solo con una cultura organizzativa capace di apprendere e adattarsi**.

7. Conclusione

La transizione verso la **Difesa 4.0** rappresenta una sfida epocale per le Forze Armate, che va ben oltre l'adozione di nuove tecnologie. Essa richiede un profondo ripensamento culturale, organizzativo e strategico, in cui la **risorsa umana** torna ad occupare una posizione centrale, non come semplice elemento di supporto, ma come **motore principale del cambiamento**.

In un contesto caratterizzato dalla digitalizzazione pervasiva, dall'automazione e dalla crescente integrazione di domini operativi – cielo, terra, mare, spazio, *cyber*, *underwater* e informazione – emerge con evidenza che il vero vantaggio competitivo non risiederà soltanto nei sistemi autonomi o negli algoritmi predittivi, ma nelle persone: **donne e uomini in grado di apprendere rapidamente, di decidere in situazioni complesse, di collaborare in rete e di guidare la trasformazione**.

Per affrontare efficacemente le sfide attuali e future, è necessario dotarsi di **modelli evoluti di gestione delle risorse umane**, basati su dati, reti, leadership distribuita e benessere organizzativo. La formazione continua assume un ruolo cruciale e deve essere progettata in maniera flessibile, digitale, multi-dominio, con un'attenzione crescente allo sviluppo delle competenze trasversali, come il pensiero critico, la capacità relazionale e l'empatia interculturale.

All'interno del ciclo di vita del personale – dalla selezione all'impiego, alla valutazione, fino alle riassegnazioni – la formazione è il perno attorno al quale ruota la preparazione del personale militare. In questo ambito, il **Centro Alti Studi Difesa** può ambire al ruolo di polo di pensiero strategico e innovazione formativa, anche attraverso la definizione di standard comuni e l'impiego di tecnologie avanzate come la simulazione e l'analisi predittiva.

Strumenti innovativi come l'**Intelligenza Artificiale**, la *Social Network Analysis* (SNA) e l'*Organizational Network Analysis* (ONA) offrono ulteriori opportunità per analizzare, valorizzare e orientare strategicamente il potenziale umano. Tuttavia, l'adozione di tali strumenti deve essere accompagnata da un attento presidio etico, dalla trasparenza degli algoritmi e dalla garanzia di equità e inclusività nei processi decisionali.

²⁸ Ministero della Difesa. (2024). *Decreto 11 settembre 2024 – Istituzione del Centro Alti Studi Difesa come Scuola superiore universitaria ad ordinamento speciale*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale n. 213. Retrieved from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2024/09/11/24A04629/SG> (accessed May 18, 2025).

Alla luce di tali considerazioni, appare evidente che la riduzione degli organici prevista dalla legge n. 244/2012 (“legge Di Paola”)²⁹ non sia più attuale e debba essere superata. **La libertà ha un costo**, e questo costo va sostenuto con risorse, visione e coraggio istituzionale.

Infine, è auspicabile un'apertura sistemica verso il mondo accademico e industriale, promuovendo collaborazioni, scambi temporanei di professionalità e percorsi condivisi di sviluppo del capitale umano. Questo approccio può non solo arricchire il bagaglio di competenze all'interno delle Forze Armate, ma anche rafforzare la loro capacità di operare in ambienti internazionali complessi e altamente specializzati.

Investire nelle persone, valorizzarne il talento e garantirne il benessere rappresenta la chiave per una Difesa moderna, efficace e realmente “a misura di persona”. Solo in questo modo la Difesa 4.0 potrà realizzarsi pienamente, diventando non solo più tecnologica, ma anche più umana, coesa e resiliente.

Per citare questo articolo:

Cognome, Iniziali. (Anno). *Titolo dell'articolo*. *Nome della Rivista*, Volume (Numero), pp–pp.
<https://doi.org/xxx>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-XXXX-XXXX>

Contributo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) delle Nazioni Unite

Questo studio contribuisce al raggiungimento dei seguenti Obiettivi di Sviluppo Sostenibile:

- SDG 4 – Istruzione di qualità;
- SDG 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica.

²⁹ REPUBBLICA ITALIANA, *Legge 31 dicembre 2012, n. 244 – Revisione dello strumento militare nazionale* (cd. “Legge Di Paola”), in ‘Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana’, Serie Generale n. 3 del 4 gennaio 2013.

C O N F E R E N C E R E P O R T

LAVINIA PEROTTI

*Dottoressa in Scienze Politiche e dell'Amministrazione con specializzazione in Studi Strategici presso Libera Università Maria Santissima Assunta (LUMSA).
Master in Relazioni Internazionali: Crisi Globali, Leadership, Diritti Umani e Tecnologia presso la Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale (SIOI)*

MATTEO CORTI

Dottore in Scienze Politiche e delle Relazioni Internazionali presso l'Università di Pisa. Master in Relazioni Internazionali: Crisi Globali, Leadership, Diritti Umani e Tecnologia presso la Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale (SIOI)

CONFERENZA

“NATO E UE: ALLEANZA ATLANTICA E PILASTRO EUROPEO. VERSO UNA NUOVA DIMENSIONE STRATEGICA, ECONOMICA E INDUSTRIALE”

Circolo degli Esteri di Roma, Italia 19 settembre 2025

La conferenza si è svolta giorno 19 settembre 2025 presso il Circolo degli Esteri di Roma, con moderatore il Presidente della NATO Defense College Foundation, Dr. Alessandro Minuto Rizzo.

L'obiettivo della tavola rotonda era quello di proseguire i lavori intrapresi lo scorso 11 luglio con specialisti del Pilastro Europeo nell'Alleanza Atlantica, attraverso gli interventi di:

- Daniela Irrera, *prof.ssa di Relazioni Internazionali presso CASD*;
- Filippo Maria Grasso, *direttore degli Affari Societari e Istituzionali presso Leonardo S.p.A.*;
- Teresa Coratella, *vice direttore dell'Ufficio di Roma presso ECFR*;
- Alessandro Marrone, *responsabile del Programma “Difesa, sicurezza e spazio” presso IAI*.

Ogni relatore ha esposto il tema della difesa da una prospettiva diversa, così da tracciare un quadro il più chiaro possibile da un punto di vista accademico, industriale ed economico, geopolitico ed infine analizzando le criticità e la posizione della NATO e dell'Unione Europea.

La prof.ssa Irrera, docente di Relazioni Internazionali presso il Centro Alti Studi Difesa, nel corso del suo intervento, ha preso in considerazione in particolare la cooperazione politico militare in merito alla formazione della Difesa, partendo dall'analisi del contesto e dal perché questa cooperazione sia così difficile. La cooperazione politico – militare in Europa è essenzialmente determinata da una combinazione di fattori di natura interna e internazionale. Da qui il dubbio su quale sia la direzione giusta da intraprendere: gli Stati cooperano tra loro solo in presenza di un reciproco incontro di volontà o, se del caso, di necessità.

Altro componente è relativo alle diverse percezioni che un possibile attacco può dare sulla sicurezza, infatti questo può rappresentare un ostacolo nel momento in cui si cerchi di trovare un accordo per la risoluzione dei problemi.

Possiamo identificare nella NATO il nostro punto di riferimento, tuttavia ad oggi è molto complicato immaginare come la nuova NATO possa rientrare in questa cooperazione perché in essa deve essere determinata anche la capacità di immaginare nuovi interventi. Una possibile soluzione, afferma la prof.ssa, potrebbe essere quella di ‘rispolverare’ il modello classico, ristabilendo il modello di relazione tra NATO ed Unione Europea.

L'ultimo argomento su cui la prof.ssa Irrera si è soffermata è quello relativo alla formazione del personale della Difesa, con la necessità di gestire ed interagire in modo che le imprese siano vicine alla formazione militare. Alle volte potrebbe essere necessario dichiarare i propri limiti di intervento in aree geografiche non consuete.

La cooperazione è possibile e necessaria ma è resa problematica dalla coesistenza di fattori sistemici interni ed internazionali.

Successivamente il dr. Grasso, direttore degli Affari Societari e Istituzionali presso Leonardo, ha messo a disposizione del tavolo di lavoro la sua esperienza in ambito industriale all'interno di Leonardo. Il relatore si sofferma su tre aree d'interesse nazionale: tecnologico, industriale ed economico, dato che Leonardo è un'azienda che pone particolare attenzione ai trend tecnologici e che ha focalizzato le sue attività seguendo e assecondando l'evoluzione delle dinamiche delle Forze Armate.

L'Italia, generalmente, non è tra le più attrezzate nell'esprimere una perfetta capacità predittiva, ma eccelle nel rispondere alle crisi nel momento in cui esse si presentano. La fascia storica che stiamo attraversando è segnata da più di sessanta conflitti e non solo due come si crede. La preparazione delle Forze Armate ha bisogno di un radicale *challenge* sulle sfide e tecnologie che tutt'ora non conosciamo; rimaniamo, ad esempio, impressionati dalla quantità di droni e altri "oggetti balistici" scambiati tra Iran e Israele.

Lo spazio e la sua difesa è essenziale perché dall'osservazione e dal controllo di quei fenomeni possono esserci conseguenze gravissime, come la minaccia balistica che può impiegare pochissimi minuti per percorrere notevoli distanze.

Al riguardo, un aspetto di rilevante considerazione è connesso alla valutazione delle esigenze nazionali al momento della stipula di alleanze politico militari, infatti, così come vale per gli Stati Uniti, nemmeno l'Unione Europea può vincere una partita da sola. Secondo il dr. Grasso una delle possibili chiavi di lettura potrebbe essere quella di una integrazione tra imprese.

Concludendo, appare evidente come tutti siano chiamati a lavorare per la NATO con lo scopo di aumentare la capacità produttiva; in Italia alcune Forze Armate (vedi Aeronautica e Marina) hanno bisogno di investimenti che necessitano di una spesa militare per prenderne parte maggiormente.

Ugualmente significativa è stata la spiegazione del vice direttore dell'Ufficio di Roma presso *European Council on Foreign Relations* (ECFR), dr.ssa Coratella, che si è presentata come una europeista convinta e che ha voluto affrontare le maggiori sfide riguardanti il Pilastro Europeo della NATO, definendolo come un "vaso di Pandora" da scoperchiare non per scelta diretta ma per vie indirette come l'invasione russa sul territorio ucraino o la nuova amministrazione del Presidente degli Stati Uniti, Donald Trump.

Ci si interroga per quale motivo sia fondamentale il cluster europeo della NATO e a questa domanda si possono ricollegare diverse motivazioni, come il desiderio di collaborare per avere una NATO come Pilastro Europeo solido.

Oltremodo è di grande interesse la componente ex europea della NATO, un grande partner come il Regno Unito che non ha ancora delineato quale strada intraprendere in ambito di difesa collettiva dopo la Brexit.

Molto complessa, altresì, è la questione dell'adesione dell'Ucraina alla NATO, e dall'altra le problematiche che riguardano alcuni membri di quest'ultima piuttosto complessi come l'Ungheria e la Turchia, quest'ultima risulta essere un partner strategico ma con problematiche su diversi fronti.

Guardando oltre, l'Europa, come pilastro della NATO, ha anche un rapporto problematico con la Cina. Quest'ultima non rappresenta per noi una minaccia diretta (per la NATO), ma dal momento che ha una forte cooperazione militare con la Russia, che ha anche una influenza politica all'interno dell'Europa, prendendo ad esempio il tema della questione dell'Indo Pacifico, motivo del disengagement americano, è chiaro come anche la Cina, seppur lontana, è all'interno di una grande sfida per l'approccio europeo all'interno della NATO. Infine un altro aspetto riguarda la questione climatica: il cambiamento climatico è infatti un tema di sicurezza, per la logistica, innanzitutto militare, ma è soprattutto uno dei temi di instabilità dei paesi.

In conclusione, è necessario assumere un ruolo da protagonisti nello scacchiere politico internazionale, oltrepassando quel sistema industriale che si presenta come frammentato, malgrado le condizioni attuali della Difesa. La questione dell'autonomia strategica della NATO può essere uno spunto per rafforzare il nostro contributo intellettuale di *expertise*.

Prende quindi la parola il Dr. Marrone, responsabile del Programma "Difesa, sicurezza e spazio" presso l'Istituto Affari Internazionali (IAI), che nel suo intervento ha tenuto a focalizzare l'attenzione su un'ottica di criticità riguardanti la posizione e il ruolo sia della

NATO che dell'Unione Europea, suddividendo in tre implicazioni concernenti il vertice NATO tenutosi a l'Aia il 24 – 25 giugno 2025:

- la prevalenza politico – militare della NATO e la deterrenza della difesa collettiva. Il vertice de l'Aia tenutosi il 24-25 giugno 2025 può essere visto come un relativo successo dell'Alleanza, soprattutto per l'Europa, se lo si misura con l'obiettivo principale di mantenere la pace nella regione Euro – Atlantica. Perché gli alleati hanno concordato un agenda di priorità estremamente ristretta, su cui era possibile ottenere un consenso unanime, ovvero deterrenza e difesa collettiva. Hanno definito dei livelli di spesa ambiziosi, di lungo periodo, per dissuadere un attacco russo, il cui valore sarebbe stato equivalente al 3.5% del PIL nella difesa aggiunto al rendiconto di quanto già si pianifica di spendere in infrastrutture pari all'1,5% del PIL, il tutto entro il 2035. Poche settimane fa, in Polonia, alcuni droni russi dalla Bielorussia hanno violato lo spazio aereo, mettendo in crisi l'Unione Europea ma anche la NATO. Ulteriore sconfinamento è stato riportato in Estonia, dove tre MiG russi sono entrati nel suo spazio aereo, per poi essere intercettati da F-16 polacchi, F-35 olandesi e da uno italiano; ulteriore passo nell'escalation perseguita da Mosca e che comporta un maggior ruolo dei Paesi europei per garantire la difesa collettiva e dissuadere futuri attacchi ben più gravi;
- dal momento che la NATO si occupa di deterrenza e di difesa, ci si chiede quale ruolo dovrebbe ricoprire l'Unione Europea. Quest'ultima infatti, spinta dall'amministrazione Trump, dalla guerra ucraina e dagli obiettivi prefigurati al vertice NATO, dovrebbe puntare a tutto ciò che riguarda la stipulazione dei trattati in ambito industriale, tecnologico e finanziario. La Commissione europea spera di poter investire circa 800 miliardi di euro nella difesa entro un decennio, misura che consente agli Stati membri di aumentare la spesa per la difesa dell'1.5% del PIL all'anno per 4 anni senza avere conseguenze, ma che porta ad un deficit che supera il limite del 3% del PIL previsto dal patto. Lo sviluppo del programma di prestiti Safe nel 2026 consentirà l'acquisto di equipaggiamenti prioritari, come munizioni, missili, asset spaziali, AI, difesa aerea e missilistica, favorendo investimenti su larga scala per incentivare appalti congiunti tra Stati membri e la promozione della cooperazione industriale tra imprese europee del comparto;
- infine, la necessità per l'Italia di agire autonomamente. La NATO, che è uscita dal vertice a l'Aia, può essere riassunta in quattro aggettivi: regionale e monotematica perché si concentra sugli Stati membri con un focus sul piano estero, dalla Scandinavia al Mar Nero, passando per l'Europa orientale ma tralasciando il Nord Africa, il Medio Oriente e l'area dell'Indo Pacifico; sostenibile ed europea. Dalla dichiarazione del vertice si deduce un patto implicito tra il Presidente D. Trump e tutti gli altri leader dell'Alleanza; nessuna condanna per l'attacco in Ucraina da parte russa e l'aumento della spesa al 5% del PIL.

Alla luce di questo incontro è evidente che il tema della difesa nasconde tutta una serie di implicazioni non facili da sciogliere, come abbiamo visto grazie a queste riflessioni.

Tuttavia, riteniamo che alla luce del momento storico in cui ci troviamo sia fondamentale capire quali siano le discendenti implicazioni che originano le scelte di politica internazionale. Non si tratta di un processo immediato, bensì di un susseguirsi di fasi complesse che sono destinate a porre basi solide su cui riflettere; pertanto, l'azione potrebbe costituire, nello specifico, un ottimo “trampolino di lancio”.

ALESSANDRO DELLA MONACA

Dottore in Scienze politiche e Internazionali con specializzazione in Relazioni Internazionali: Crisi Globali, Leadership, Diritti Umani e Tecnologia, presso la Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale (SIOI)

VITTORIO MARCHETTO

Laureato in Relazioni Internazionali e Diplomazia. Master in Sicurezza Economica, Geopolitica e Master in Intelligence. Corso di preparazione alla carriera diplomatica presso la Società Italiana per l'Organizzazione Internazionale (SIOI)

CONFERENZA DI ALTO LIVELLO DELLA NATO FOUNDATION “INDO-PACIFIC 2025: PREVENTION AND DIALOGUE”

«L'Indo-Pacifico sta emergendo come l'epicentro della geopolitica del XXI secolo. Una regione vasta e dinamica, che ospita oltre la metà della popolazione mondiale e una quota significativa della crescita economica globale. È anche il luogo dove gli equilibri di potere stanno cambiando, le dispute territoriali si intensificano e la competizione strategica si fa sempre più acuta».

Le parole sopra riportate sono state pronunciate dal Comandante del *NATO Defense College*, Gen. Max Nielsen, in occasione di un suo intervento tenuto lo scorso 17 giugno durante una Conferenza di Alto Livello (17/18 giugno 2025) presso l'Hotel Quirinale di Roma. L'evento è stato organizzato dalla *NATO Foundation*, in collaborazione con la Fondazione Centro Studi sul Federalismo, la Fondazione Compagnia di San Paolo, l'*International Council on Environmental Economics and Development* (ICEED), il *Center for Security Studies* (ETH Zurich) e il *NATO Defense College*.

L'Indo-Pacifico, per quanto distante migliaia di chilometri, presenta alcune sfide simili a quelle dell'area euro-atlantica, come la disinformazione, i cyber-attacchi e le minacce alla stabilità economica e agli ecosistemi. Per questo, comprendere a 360° le sue vicende richiede un approccio interdisciplinare, capace di coniugare sicurezza ambientale, investimenti in sostenibilità, prevenzione dei disastri naturali e contrasto alle minacce ibride e alla disinformazione, attraverso alfabetizzazione mediatica, quadri normativi condivisi e, non meno importante, uno sviluppo economico che sappia dar voce anche a piccoli Stati insulari, comunità indigene ed economie emergenti. Inoltre, come ha tenuto a sottolineare l'Amb. Alessandro Minuto Rizzo, Presidente della *NATO Foundation*, in occasione del suo discorso di benvenuto, i partenariati con le potenze regionali, quali Australia, India, Giappone, Nuova Zelanda e Corea del Sud, sono particolarmente rilevanti e, in questo contesto, dialogo e cooperazione possono contribuire alla stabilità in vari modi, tra cui evitando escalation pericolose, promuovere fiducia reciproca e implementare progetti comuni.

L'evento è stato articolato su tre panel, nei quali sono stati analizzati alcuni temi di particolare importanza per capire la centralità della NATO in un quadrante geografico decisamente distante da quello in cui comunemente dovrebbe operare l'organizzazione atlantica.

La prima delle due giornate ha visto lo svolgersi di due “forum”.

Il primo, mediato da Giulia Tercovich, vicedirettrice del *Centre for Security, Diplomacy and Strategy* (CSDS) con sede a Bruxelles, è stato dedicato alla regione nel suo insieme e alle partnership che la caratterizzano. L'obiettivo era quello di ragionare su diversi elementi, focalizzando però l'attenzione non tanto sulla giustificazione della presenza e dell'interesse della NATO, bensì sull'individuazione di strumenti concreti, strategie operative e percorsi inclusivi, in modo tale da costruire una cooperazione ampia, resiliente e multilivello con i partner regionali. I relatori hanno esplorato le prospettive di sicurezza cooperativa nell'Indo-Pacifico, evidenziando una tensione tra approcci reattivi a minacce esterne e modelli più

sostenibili basati sulla costruzione condivisa di valori. In tale ambito, è emersa la necessità di superare logiche di contenimento e incoerenze strategiche, attraverso l'approfondimento di partenariati più inclusivi, anche con attori del Sud del Mondo. Gli ospiti hanno anche sottolineato l'importanza, per gli equilibri regionali, della cooperazione multilaterale, della dimensione marittima e del ruolo crescente dell'India, nonché della centralità di Taiwan. In conclusione, è stato auspicato un approccio più pragmatico, fondato su interessi condivisi, *soft security* e iniziative "minilaterali" tra potenze medie.

Una menzione più approfondita merita il secondo meeting, mediato questa volta da Alexandra Sakaki, vicecapo dell'*Asia Research Division* presso il *German Institute for International and Security Affairs* di Berlino. Esso ha focalizzato l'attenzione sull'evoluzione delle attività di *hybrid warfare*, un fenomeno tutt'altro che nuovo - se ne parla già dalla fine della Guerra Fredda - ma sempre più intenso e pervasivo, caratterizzato da attacchi informatici, disinformazione, coercizione economica e sabotaggi alle infrastrutture strategiche. Il particolare interesse sul tema deriva dal rinnovato impegno dell'Alleanza Atlantica, esercitato tramite l'approfondimento delle partnership con i paesi dell'IP4 -Australia, Giappone, India e Corea del Sud. L'obiettivo di questa seconda sessione è stato appunto quello di analizzare le sfide comuni nella regione, permettendo di individuare modalità concrete di cooperazione.

A questo proposito, Mihoko Matsubara, *Chief Cybersecurity Strategist* presso la *Nippon Telegraph and Telephone* (NTT), ha evidenziato come la crisi di Taiwan rappresenti una minaccia non solo per l'Indo-Pacifico, ma anche per l'Europa, data la centralità dell'isola nella produzione di semiconduttori e nei flussi commerciali globali. Nello specifico, ha voluto sottolineare il rischio crescente di guerra ibrida già in atto, in particolare nel cyberspazio, citando attacchi come quelli del gruppo "*Volt Typhoon*" e i recenti sabotaggi ai cavi sottomarini avvenuti nelle acque dello Stretto. Per concludere, ha voluto mettere in guardia sul fatto che, a differenza dell'Ucraina, la Repubblica di Taiwan potrebbe non avere tempo per prepararsi, motivo per cui ha auspicato una maggiore cooperazione tra Indo-Pacifico ed Europa su resilienza digitale, sicurezza informatica e protezione delle infrastrutture critiche.

Gabriele Abbondanza, studioso di Relazioni Internazionali e Sicurezza Internazionale presso l'Università di Sydney (USYD), ha tracciato, invece, un quadro ampio della guerra ibrida nella regione, toccando casi concreti riguardanti Taiwan, l'India e i disordini in Nuova Caledonia. Nel suo intervento ha sottolineato come anche l'Europa stia rafforzando la sua risposta, con iniziative NATO e UE come le "squadre di risposta" e il Centro europeo di eccellenza di Helsinki contro le minacce ibride, sulla cui scia ha proposto la creazione di un analogo centro nell'Indo-Pacifico, individuando l'Australia come sede ideale (per relazioni regionali, esperienza nel settore e capacità difensive).

Infine, Joanna Sikiera, esperta in diritto internazionale e formazione per le forze armate NATO, ha avanzato la tesi di una certa ingenuità dell'Occidente nel sottovalutare la minaccia sistemica rappresentata dalla Cina e dalla Russia; l'oratrice ha, infatti, sottolineato come entrambi i Paesi usino il diritto internazionale come arma - "*lawfare*" -, manipolandolo per i propri fini, mentre a suo dire le democrazie occidentali sarebbero legate a una visione eccessivamente aderente al rispetto delle regole. In particolare, ha portato all'attenzione dei presenti la dottrina cinese delle "*tre guerre*" - opinione pubblica, guerra psicologica, *lawfare* -, presentando anche esempi concreti (riguardanti ad es. la militarizzazione cinese del Mar Cinese Meridionale e l'uso di bastoni e pietre negli scontri con l'India per evitare accuse formali di aggressione). Infine, l'esperta ha criticato anche l'uso inefficace e strumentale della Corte Penale Internazionale, concludendo con un appello alla consapevolezza strategica e alla volontà politica, per usare gli strumenti giuridici a difesa della democrazia.

A queste interessanti tavole rotonde, si sono aggiunti gli interventi di alcune personalità di spicco, sia all'interno dell'universo NATO, come ad esempio lo stesso Max Nielsen, citato all'inizio, e il dottor Pietro De Matteis, responsabile del programma per l'Indo-Pacifico presso il quartier generale della NATO a Bruxelles, sia in rappresentanza di alcuni partner fondamentali per l'Alleanza Atlantica, come Ken Kitatani, Capo del Comitato Esecutivo dell'*International Council on Environmental Economics and Development* (ICEED), e Rajendra Abhyankar, già Ambasciatore indiano e attualmente professore alla *School of Public and Environmental Affairs* dell'Indiana University (USA). Abhyankar ha ripercorso l'evoluzione della politica regionale dell'India, sottolineandone il ruolo centrale e crescente, tanto da esordire con una considerazione chiara: l'impossibilità di parlare di Indo-Pacifico

senza l'India. Del resto, la stessa scelta terminologica, durante il primo mandato di Trump, di sostituire il termine "Asia-Pacifico" con "Indo-Pacifico", ne è una conferma simbolica e strategica. Il diplomatico ha poi inquadrato l'attuale scenario geopolitico globale, segnato da conflitti simultanei che distolgono l'attenzione delle grandi potenze da una regione sempre più instabile. A proposito di queste ultime, ha evidenziato come l'approccio transazionale e imprevedibile degli Stati Uniti, soprattutto con il secondo mandato di Trump, stia generando dubbi sulla loro affidabilità tra i partner asiatici tradizionali. Tuttavia, senza un impegno credibile per la difesa collettiva, la regione rischia di diventare teatro di nuove tensioni e conflitti. La Cina rimane la principale sfida strategica per l'India, e le ambizioni di Pechino, dal controllo di Taiwan alla dominazione del Mar Cinese Meridionale, ne sono indicazioni chiare e persistenti. Nonostante i ripetuti tentativi di dialogo, anche da parte di Nuova Delhi, la RPC ha mantenuto una postura aggressiva verso vari Stati della regione. Di fronte a questa situazione, secondo l'esperto, sarebbe arrivato il momento, per gli Stati Uniti, di proporre un vero e proprio patto di difesa con alcuni partner chiave, a cominciare da Australia, Giappone e Filippine per arrivare a ricomprensivi anche Corea del Sud, Nuova Zelanda, Singapore e la stessa India.

Quest'ultima, del resto, si muove già da tempo per costruire un Indo-Pacifico libero, aperto e inclusivo, anche attraverso strumenti multilaterali come la *Indian Ocean Rim Association*. Nuova Delhi, inoltre, è parte del *Quadrilateral Dialogue* (QUAD) - con Stati Uniti, Giappone e Australia; nonostante un'iniziale riluttanza a essere percepita come parte di un'alleanza anticinese, la crescente presenza della Repubblica Popolare nell'Oceano Indiano e in Asia meridionale ha spinto l'ex colonia britannica a riconsiderare il proprio ruolo e a cercare nuove piattaforme strategiche, tramite cui controbilanciare la crescente influenza cinese nell'area.

Nel 2018 il primo ministro indiano, Narendra Modi, ha definito la strategia per l'Indo-Pacifico, fondandola su quattro pilastri: valorizzazione della cooperazione; rifiuto delle logiche di contenimento; promozione di un ordine inclusivo; centralità dell'ASEAN. Su questa base, quindi, ha rafforzato i rapporti con molteplici attori globali e regionali, mantenendo però saldo il principio della "autonomia strategica".

Il relatore ha infine ricordato che, sebbene le visioni tra i partner regionali non siano perfettamente allineate, è fondamentale costruire la cooperazione su valori e interessi condivisi, accettando anche le differenze che intercorrono tra vicini. L'India, in questa prospettiva, dovrà continuare a bilanciare la propria autonomia con l'adesione a reti di partenariato più ampie; del resto, come più volte emerso durante i meeting, avere più partner può rafforzare l'indipendenza strategica, anziché comprometterla.

Il 18 giugno si è poi svolta la seconda e conclusiva sessione. I lavori si sono aperti con i saluti dell'Amb. Alessandro Minuto Rizzo, seguito dall'intervento di Elena Grech, Vice Capo della Rappresentanza della Commissione Europea in Italia. Quest'ultima ha delineato il quadro globale in rapida trasformazione, sottolineando come l'Indo-Pacifico rappresenti oggi un epicentro strategico, tanto per la presenza di potenze nucleari e militari, quanto per il transito delle principali rotte commerciali mondiali. In seguito, ha evidenziato che un eventuale scontro tra Cina e Stati Uniti avrebbe inevitabili ripercussioni globali. Ha inoltre ricordato l'incontro storico tra la Presidente della Commissione europea, Ursula Von der Leyen, e il Premier indiano Modi, volto a rafforzare i legami commerciali tra Bruxelles e Nuova Delhi. Grech ha concluso evidenziando come l'UE debba affrontare le sfide attuali con un approccio pragmatico e ambizioso, se vuole giocare un ruolo di rilievo nell'area del Pacifico.

Il secondo intervento è stato affidato a Siddharta Chakrabarti, Viceambasciatore australiano in Italia, che ha ribadito l'importanza della cooperazione tra Australia e UE non solo sul piano economico, ma anche in ambito di difesa. Ha riconosciuto che Canberra non può garantire la sicurezza regionale in autonomia, ed è quindi necessaria una collaborazione più stretta con gli alleati occidentali. Il diplomatico ha evidenziato i segnali positivi emersi durante il G7, per quanto concerne il settore della difesa. In conclusione, ha menzionato l'aumento delle spese militari da parte del suo Paese.

Nel terzo panel, Ivo Schutte, *Head of Division Indo-Pacific, European External Action Service* (Bruxelles) all'inizio del suo intervento ha ribadito il valore dell'incontro UE-India e illustrato le principali partnership strategiche attivate da Bruxelles nella regione, in particolare con Indonesia, Vietnam, Giappone, Corea del Sud e Singapore. Ha citato l'operazione *Atalanta* come esempio concreto dell'impegno dell'Unione Europea per la sicurezza marittima. Schutte

ha poi menzionato lo sviluppo di nuove collaborazioni in ambiti come la cybersicurezza e il contrasto al terrorismo, nonché il rafforzamento delle relazioni tra NATO e Paesi dell'area, tra cui Giappone, Australia, Corea del Sud e Nuova Zelanda.

Nel secondo intervento della tavola rotonda, Christina Schori Lang, *Head of Counterterrorism and Preventing Violent Extremism (PVE)*, *Geneva Centre for Security Policy*, ha fornito un contributo ricco di contenuti e supportato da numerose slide. Ha posto l'attenzione su due grandi sfide per la regione indo-pacifica: il cambiamento climatico e il terrorismo. L'innalzamento del livello del mare potrebbe causare migrazioni forzate, tensioni per l'accesso alle risorse e, potenzialmente, processi di radicalizzazione. Lang ha poi analizzato l'attività di gruppi come Abu Sayyaf e Jemaah Islamiyah, attivi nel sud-est asiatico, sottolineando anche i recenti progressi in termini di contrasto, come il quasi totale smantellamento del *Fronte Islamico di Liberazione Moro* nelle Filippine. La speaker ha anche evidenziato l'aumento del traffico di droga, con dati preoccupanti sul sequestro di metanfetamine provenienti soprattutto dal Myanmar. In chiusura, ha auspicato la creazione di un organismo ONU specifico per la sicurezza marittima nella regione.

A seguire, Pietro de Matteis, *Programme Officer for the Indo-Pacific* (NATO HQ, Bruxelles), ha iniziato il suo intervento con un *excursus* sulla trasformazione dell'Alleanza Atlantica, evidenziando come nei primi anni della sua esistenza, essa doveva preoccuparsi della tutela di tre domini: acqua, terra e aria. Successivamente, come ricordato dallo speaker, sono cresciuti d'importanza il dominio spaziale e quello cibernetico. Quest'ultimo potrebbe ora diventare parte concreta dell'applicazione dell'articolo 5 del Trattato dell'Alleanza. Nella fase conclusiva dell'intervento sono state evidenziate le attuali minacce ibride e la crescente campagna di disinformazione promossa da attori come Cina, Iran e Russia. Secondo de Matteis, è necessario avviare un dialogo strategico multisetoriale per affrontare queste sfide. Pur escludendo l'adesione dei Paesi del Pacifico alla NATO (in quanto essa come dice il nome è nata come Alleanza Atlantica), è stata sostenuta l'importanza di rafforzare la cooperazione con partner come Corea del Sud, Giappone e Australia.

La conferenza si è conclusa con altri due interventi di rilievo. L'Ambasciatore sudcoreano in Italia, Gun Hwa Kim, ha richiamato la memoria storica delle guerre europee passate citando in particolare l'anniversario della battaglia di Waterloo del 18 giugno 1815. Successivamente ha evidenziato che dopo la Seconda guerra mondiale, soprattutto durante il periodo bipolare, si percepisse la possibilità di un conflitto in Europa come una cosa anacronistica e obsoleta; oggi con la guerra russo-ucraina, gli scenari sono mutati radicalmente. Durante l'intervento, il diplomatico ha evidenziato inoltre l'importanza della prevenzione e del dialogo. Ha osservato come le sfide globali attuali – dai conflitti, alla crisi climatica, fino all'intelligenza artificiale – richiedano risposte collettive, ribadendo la necessità di una solida cooperazione tra Corea del Sud e NATO.

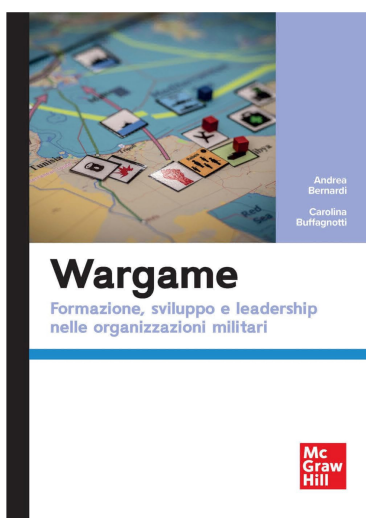
A chiosa del panel, Andrea Romussi, *Head of Office for NATO and Political-Military Strategic Issues* (Ministero Affari Esteri e Cooperazione Internazionale), ha fatto il punto sulla guerra in Ucraina e sui legami tra l'UE e i principali partner indo-pacifici. Ha rimarcato il sostegno fornito a Kiev da Giappone, Corea del Sud, Australia e Nuova Zelanda, segnalando in particolare le promettenti prospettive di cooperazione con Tokyo e Seul anche in ambito cyber. Ha espresso preoccupazione per l'avvicinamento tra Russia e Corea del Nord, sottolineandone i possibili riflessi anche sul teatro europeo. Infine, ha concluso affermando che, per affrontare le sfide globali, è necessario riattivare un dialogo con la Cina, anche in ottica di non proliferazione nucleare.

Per concludere, quindi, i panel hanno dato l'opportunità ai partecipanti di riflettere sulle caratteristiche di una regione geograficamente lontana dall'Europa e dalla NATO, ma non certo di secondaria importanza: né per la stabilità globale, né per la sopravvivenza di quella leadership occidentale che caratterizza da molto tempo le relazioni internazionali e che, nell'ultimo decennio, con l'emergere di nuovi importanti attori regionali, è sempre più messa in discussione. Cina, Russia e altri Paesi stanno ormai minando sempre di più il sistema internazionale plasmato dopo la Seconda guerra mondiale; lo stanno facendo sia attraverso un uso improprio del diritto internazionale, sia con nuove forme di minacce, che la NATO e i suoi partner indo-pacifici dovranno affrontare insieme se vorranno effettivamente riuscire a controbilanciare gli effetti negativi di queste nuove e importanti sfide.

RECENSIONI

WARGAME. FORMAZIONE, SVILUPPO E LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI MILITARI

Milano, McGraw Hill 2025, pp. 412;
ISBN 979-88-3861-296-4



Per capire a pieno l'importanza del volume che ci si accinge a recensire, è utile spendere alcune parole prelieve su cosa sia il "Wargame". Questo è uno strumento di simulazione che favorisce lo sviluppo di capacità cognitive, analitiche e decisionali in contesti complessi e incerti. Può essere organizzato con o senza supporto informatico e può coinvolgere pochi partecipanti o anche centinaia di giocatori.

In ambito militare si distinguono Wargame strategici, operativi e tattici. Le origini moderne risalgono ai tempi dell'esercito prussiano con il Kriegsspiel ideato da von Reisswitz (1812-1824), che introdusse mappe topografiche, regole codificate e la fondamentale figura dell'arbitro. Da allora il Wargame è impiegato per testare concetti, dottrine e sistemi d'arma, costituendo parte integrante dell'addestramento e della pianificazione.

Oggi, tale strumento trova applicazione anche in ambito civile, nelle scuole di management, nelle aziende e nelle istituzioni, spesso con altre denominazioni (es.: role-

playing, business strategy games e crisis management games). Non predice il futuro, ma aiuta a gestire scenari incerti, stimola il pensiero collettivo e prepara ad affrontare eventi rari ma critici. I suoi limiti emergono quando viene utilizzato in modo improprio o isolato; per risultare efficace deve infatti integrarsi con altri strumenti quali lo scenario planning, la modelling & simulation, le esercitazioni e l'intelligenza artificiale.

In sintesi, il Wargaming è una palestra decisionale, nata in ambito militare ed oggi diffusa anche nella sfera civile, che conserva piena attualità grazie alla sua capacità di allenare alla complessità e all'incertezza.

Alla luce di queste premesse, merita dunque particolare attenzione e rilevanza la monografia di Andrea Bernardi e Carolina Buffagnotti, *Wargame. Formazione, sviluppo e leadership nelle organizzazioni militari* (McGraw Hill, 2025), che affronta il tema con rigore analitico e chiarezza espositiva.

Il volume, suddiviso in nove capitoli, è completato da ringraziamenti, acronimi e da una ampia e rigorosa bibliografia (pp. 393-412). Per maggiore chiarezza si riporta la struttura dell'opera: cap. I: Introduzione (pp. 1-16); cap. II: Il gioco della guerra (pp. 17-54); cap. III: Tipologie di Wargame (pp. 55-102); Cap. IV: Il Wargaming militare (pp. 103-157); cap. V: Il contesto: risorse umane e difesa europea (pp. 159-214); cap. VI: Wargaming e comportamento organizzativo (pp. 215-259); cap. VII: Sviluppare e gestire wargaming (pp. 261-300); cap. VIII: Mare Aperto (pp. 301-361); cap. IX: Conclusioni (pp. 363-385).

Un capitolo particolarmente significativo è dedicato al CASD-SSU, con la proposta di fare del Centro Alti Studi Difesa la sede naturale di sessioni di Wargaming interagenzia per la sicurezza nazionale ed europea (cap. VII e IX). Inoltre, gli Autori mostrano come il Wargaming abbia influenzato le business strategy games: già negli anni Cinquanta, infatti alcuni docenti di management statunitensi, dopo aver osservato i Wargame della US Navy, ne trassero ispirazione per sviluppare simulazioni manageriali (cap. II e VI). Nell'opera si descrive anche il Laboratorio Wargaming della Difesa, offrendo indicazioni pratiche per

istituzioni militari e civili interessate a sviluppare nuovi modelli o a impiegare quelli esistenti (cap. VII). Particolarmente rilevante è l'analisi della grande esercitazione interforze Mare Aperto 2024 e dell'organizzazione della portaerei Cavour, esempi che rafforzano il legame tra organizzazioni militari e studi di management (cap. VI e VIII).

La presente monografia conferma così l'originalità del lavoro nonché la sua solidità scientifica. In breve, il volume si distingue positivamente per diverse ragioni.

In primo luogo, è il primo manuale in lingua italiana dedicato specificamente al wargame. L'unico precedente, I giochi di guerra di U. Tosi (Sansoni, 1979), non è comparabile per ampiezza, profondità e taglio accademico. Inoltre, si rivolge a un pubblico ampio: militari, accademici, professionisti e appassionati. Ne risulta uno strumento di dialogo e collaborazione tra mondi diversi. Infine, integra prospettiva storica e attualità: dagli albori del Wargame fino al suo impiego nei moderni scenari di difesa e sicurezza, con un focus particolare sulle sfide europee e sull'integrazione industriale (cap. IV e V).

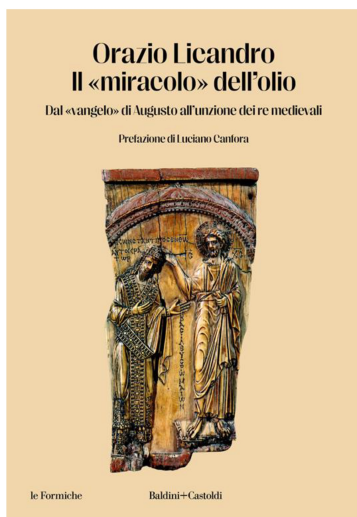
In conclusione, il volume di Bernardi e Buffagnotti ha il merito di essere uscito in una fase cruciale: l'avvio delle attività di wargaming del CASD e il pieno revival internazionale della disciplina. Tuttavia, la rapidità della pubblicazione ha forse impedito un periodo di incubazione più lungo, che avrebbe potuto arricchirne ulteriormente la maturità complessiva. Del resto, proprio al CASD, è sorta – sotto la direzione del prof. Andrea Bernardi – la collana Wargaming, che ha già visto la pubblicazione di due volumi recentissimi. Il presente lavoro, dunque, si presenta come una sorta di “apripista” anche per la collana stessa, che si sta imponendo all'attenzione di studiosi e di appassionati di Wargaming.

Danilo Ceccarelli Morolli

Orazi LICANDRO

IL «MIRACOLO» DELL'OLIO. DAL «VANGELO» DI AUGUSTO ALL'UNZIONE DEI RE MEDIEVALI

Milano, Baldini & Castoldi 2024, pp. 255;
ISBN 979-12-5494-155-3



La monografia del prof. Orazio Licandro, ordinario nell'univ. di Catania, intitolata «Il “miracolo” dell'olio», si presenta come un'indagine di ampio respiro sulla genealogia simbolica e politico-religiosa dell'unzione, dall'età augustea alle monarchie medievali. Muovendo da una visione storico-giuridica, l'A. affronta un tema apparentemente marginale — il “miracolo” dell'olio scaturito presso il Tevere nel 38 a.C. — per farne la chiave interpretativa di un lungo processo di sacralizzazione dell'autorità sovrana. Il volume, impreziosito da un'autorevole Prefazione del prof. Luciano Canfora, si articola in undici capitoli preceduti da un Prologo e da una Nota per il lettore, cui segue una ricca sezione di Note, Bibliografia e indici curati da Francesca Prado.

Nel Prologo, l'A. chiarisce la funzione dell'olio come medium simbolico fra umano e divino, capace di trasformare un gesto rituale in fondamento politico. Il capitolo 1, “Odium regni” (pp. 21 ss.), contestualizza il rifiuto romano della monarchia, delineando il paradosso

di un imperium che si afferma proprio attraverso forme di sacralizzazione del potere. Nei successivi capitoli 2 e 3 (“La liturgia imperiale” e “L'unzione nella liturgia di investitura del basileus...”) l'A. approfondisce la dimensione cerimoniale dell'Impero Romano d'Oriente e la nascita di una regalità teocratica che unisce Oriente e Occidente. Qui emerge la vis comparativa del metodo di Licandro, che intreccia la tradizione romana con quella cristiana e bizantina, mostrando la continuità del linguaggio del potere attraverso i secoli.

Il capitolo 4 (“L'olio santo”, pp. 69 ss.) e il capitolo 5 (“L'olio santo tra Augusto e Gesù Cristo”, pp. 87 ss.) costituiscono il “cuore” teleologico del libro. L'A. esplora la valenza salvifica e politica dell'olio, elemento che accomuna l'unzione imperiale e quella messianica, in un dialogo implicito fra culto e istituzione. Di grande interesse è anche il capitolo 6 (“I prodigi sull'avvento al potere di Ottaviano Augusto”, pp. 99 ss.), dove l'analisi delle fonti letterarie e iconografiche evidenzia il passaggio dall'eccezionalità del prodigio alla legittimazione della nuova era augustea.

Nel capitolo 7 (“L'iscrizione di Priene e il ‘vangelo’ di Augusto”, pp. 115 ss.) l'A. rilegge la celebre epigrafe come testo fondativo della religione imperiale, ponendo in luce l'uso del linguaggio salvifico e l'anticipazione del lessico cristiano. Questo nesso trova il suo compimento nel capitolo 8 (“Il ‘miracolo’ dell'olio e la Pax Augusta”, pp. 133 ss.), in cui l'A. mostra come l'ideologia augustea della pace universale si traduca in una vera e propria “teologia politica” dell'unzione.

Gli ultimi capitoli della monografia appaiono di tono più comparatistico. In sintesi si può osservare quanto segue. Il capitolo 9 (“Spigolature napoleoniche”, pp. 151 ss.), dove l'A. collega la cerimonia d'incoronazione di Napoleone alle antiche forme di sacralizzazione del potere monarchico, sottolineando la permanenza simbolica dell'olio anche nella modernità laica. Nel capitolo 10 (“L'interregnum e l'elezione del sommo pontefice”, pp. 161 ss.) l'A.

mostra la sopravvivenza di questo principio nelle procedure elettive pontificie e nel cerimoniale curiale. Conclude il lavoro, il capitolo 11 (“Un congedo con auspicio”, pp. 171 ss), in cui l’A., con tono riflessivo, ribadendo la necessità di una storia culturale capace di cogliere la continuità profonda fra sacro e politico.

Dal punto di vista metodologico, l’opera si distingue per l’ampiezza delle fonti e per l’uso calibrato della comparazione storico-religiosa. Licandro fonde con rara maestria la competenza giuridica e la sensibilità storica, evitando sia il tecnicismo specialistico sia la deriva divulgativa. La sua prosa, limpida e sorvegliata, coniuga rigore argomentativo e capacità narrativa, rendendo accessibile un tema di complessa stratificazione. Particolarmente efficace è l’impiego di una prospettiva di lunga durata, che fa dialogare l’età augustea con la modernità, e la riflessione sulle funzioni performative del rito — il modo in cui la ripetizione rituale “fa” il potere e ne sancisce la legittimità.

Nel complesso, Il «miracolo» dell’olio si impone come un testo di riferimento per chi si occupa di storia del potere, antropologia del sacro e cultura politica tra tardo antico e Medioevo, partendo dai fondamenti romanistici.

Ritengo, in conclusione, che il merito principale di questa monografia di Licandro risieda nell’aver mostrato, con finezza filologica e profondità interpretativa, come un elemento apparentemente materiale — quale l’olio — sia in realtà il vettore di un pensiero simbolico che attraversa secoli di storia occidentale. La continuità fra l’unzione imperiale e quella regale, tra l’Augusto e il Cristo, tra l’impero e la monarchia, non è per l’A. una mera analogia, ma genealogia della legittimità. In tal senso, il volume non solo illumina il passato, ma invita a riflettere sulla persistenza del sacro nel politico contemporaneo e con esso l’importanza della “tradizione romanistica” nella cultura europea.

Danilo Ceccarelli Morolli



STRATEGIC LEADERSHIP JOURNAL
Challenges for Geopolitics and Organizational Development

CODICE ETICO

"STRATEGIC LEADERSHIP JOURNAL. Challenges for Geopolitics and Organizational Development" (di seguito SLJ) è una rivista peer-reviewed che si ispira al codice etico delle pubblicazioni elaborato dal COPE (Committee on Publication Ethics). Pertanto assume tutte le decisioni necessarie contro eventuali frodi che si possano verificare nel corso della pubblicazione di un lavoro sulla rivista stessa. Le parti coinvolte - Organi istituzionali, Referee e Autori - devono conoscere e condividere i seguenti requisiti etici.

DOVERI DEGLI ORGANI ISTITUZIONALI DI SLJ

1. Compete alla Direzione, con il supporto del Comitato Scientifico e del Comitato Editoriale, la scelta finale degli articoli che saranno pubblicati in SLJ, effettuata tra i contributi pervenuti in Redazione, sulla base delle risultanze della peer-review.
2. La scelta viene effettuata esclusivamente sulla base del contenuto scientifico e intellettuale e senza discriminazioni di razza, genere, orientamento sessuale, religione, origine etnica, cittadinanza, orientamento politico degli autori.
3. Gli articoli scelti verranno sottoposti alla valutazione di Revisori e la loro accettazione è subordinata all'esecuzione di eventuali modifiche richieste e al parere conclusivo della Direzione.
4. Il Direttore Scientifico e i componenti del Comitato Scientifico e del Comitato Editoriale si impegnano a non rivelare informazioni sugli articoli proposti dagli autori e pervenuti in Redazione, nonché sugli esiti dei referaggi, verso terzi estranei alla composizione degli organi di SLJ.
5. Le comunicazioni concernenti il contributo elaborato possono intercorrere con l'autore o con i valutatori ai soli fini del referaggio.
6. Il Direttore Scientifico, i componenti del Comitato Scientifico, del Comitato Editoriale e i valutatori si impegnano a non usare in ricerche proprie, senza esplicito consenso dell'autore, i contenuti di un articolo proposto per la pubblicazione/ revisione.
7. Se alcuno degli organi di SLJ rileva o riceve segnalazioni in merito a eventuali conflitti di interessi o plagio in un articolo pubblicato ne darà tempestiva comunicazione alla Direzione.
8. SLJ rende noto nel proprio colophon i nomi del Direttore Responsabile e dei componenti del Comitato Scientifico, del Comitato Editoriale e della Redazione.

REFEREE

1. Gli articoli pubblicati sono soggetti alla valutazione dei referee secondo il sistema di peer-review c.d. "double-blind" (I revisori non conoscono gli autori e gli autori non sanno chi sono i revisori).
2. Attraverso la procedura di peer-review (double blind) i referee assistono gli Organi di SLJ nell'assumere decisioni sugli articoli proposti ed inoltre possono suggerire all'autore emendamenti tesi a migliorare il proprio contributo.
3. Qualora i referee non si sentano adeguati al compito proposto o sappiano di non poter procedere alla lettura dei lavori nei tempi richiesti sono tenuti a comunicarlo tempestivamente alla Redazione.
4. Ciascun contributo pubblicato in SLJ è sottoposto al giudizio di referee.
5. I referee sono selezionati dalla Direzione o dal Comitato Scientifico o dal Comitato Editoriale - in considerazione del settore scientifico-disciplinare cui risulta riferibile il saggio da valutare - tra professori, ricercatori e studiosi, in ruolo o in quiescenza, ovvero esperti particolarmente qualificati nelle singole materie o discipline.
6. Il giudizio del referee viene comunicato all'autore in forma anonima.
7. Il contenuto dei referaggi è riservato, fatto salvo per le informazioni e comunicazioni eventualmente richieste dai competenti organi di valutazione del sistema universitario nazionale.
8. Il referaggio deve avere ad oggetto il contenuto dell'articolo, i risultati raggiunti, il metodo seguito, la chiarezza dell'esposizione.
9. I referee segnalano alla Redazione eventuali sostanziali somiglianze o sovrapposizioni del testo ricevuto con altre opere a loro note.

10. I referee si impegnano a considerare riservate tutte le informazioni o indicazioni ottenute durante il processo di peer-review e a non discutere i testi con altre persone senza esplicita autorizzazione della Direzione.

11. Le revisioni dei referee devono essere ispirate da criteri di oggettività e imparzialità, in un'ottica di critica costruttiva. Il feedback che forniscono deve essere d'aiuto agli autori per migliorare la qualità del manoscritto, fatta salva la possibilità di giudicare non pubblicabile l'articolo stesso.

12. In considerazione del particolare prestigio o rilevanza di taluni autori, il Direttore Responsabile e il Direttore Scientifico possono, dopo essersi consultati, decidere di pubblicare un articolo senza che questo sia stato sottoposto a referaggio. In tal caso, l'articolo sarà edito con la dicitura "su invito della Direzione".

AUTORI

1. Gli articoli devono essere frutto di ricerche originali degli autori. Dagli articoli deve potersi ricavare il metodo seguito e i risultati raggiunti.

2. Se l'articolo è il frutto del contributo di più autori, essi vanno tutti riconosciuti quali coautori e l'articolo, qualora pubblicato, recherà tutti i nominativi dei singoli autori.

3. Gli autori non devono inviare a SLJ articoli nella sostanza uguali ad altri già pubblicati da loro stessi o da altri.

4. Gli autori, nell'inviare i loro contributi per la pubblicazione in SLJ, si impegnano a non sottoporre gli stessi ad altre riviste ai fini di pubblicazione in Italia e all'estero.

5. Gli autori devono citare ogni fonte, propria o altrui, che sia automaticamente rilevante rispetto al lavoro. Ogni genere di dato, formulazione, figura o idea presa da altri deve essere appropriatamente citata e non può mai essere spacciata come propria.

6. Nel caso in cui gli autori riscontrino un errore all'interno di un manoscritto inviato in valutazione, devono immediatamente informare la Redazione e richiedere eventuali correzioni o la ritrattazione di precedenti affermazioni.

7. Nella redazione degli articoli da proporre per la pubblicazione, gli autori devono attenersi a quanto previsto nelle Norme redazionali consultabili al seguente link:

<https://www.difesa.it/smd/casd/im/irad/pubblicazioni-irad/index/35995.html>

ELENCO REFEREE

Dr. Antinori Arjie, Dr. Artoni Maurizio, Dr.ssa Astarita Claudia, Prof. Bagarani Massimo, Dr. Baggiani Gregorio, Dr. Baldelli Pietro, Dr. Balduccini Mauro, Dr. Batacchi Pietro, Dr. Beccaro Andrea, Prof. Bernardi Andrea, Prof. Battistelli Fabrizio, Dr.ssa Boldrini Chiara, Dr. Bongioanni Carlo, Dr.ssa Bonomo Silvia, Dott. Borsani Davide, Dr. Bressan Matteo, Dr. Bruschi Luigi, Dr. Calcagno Elio, Dr.ssa Carallo Gemma, Dr. Catalano Claudio, Dr.ssa Citossi Francesca, Dr.ssa Ciampi Annalisa, Dr. Cochi Marco, Dr.ssa Coco Antonella, Prof. Colacino Nicola, Dr. Colantonio Antonio, Dr. Coticchia Fabrizio, Dr.ssa Di Chio Raffaella, Dr. Di Leo Alessio, Dr. Dian Matteo, Dr. Donelli Federico, Prof.ssa Eboli Valeria, Dr. Fasola Nicolò, Dr. Felician Beccari Stefano, Dr.ssa Feola Annamaria, Dr. Fontana Simone, Prof. Foresti Gian Luca, Dr. Frappi Carlo, Prof. Gaspari Francesco, Prof. Gennaro Alessandro, Dr.ssa Gravina Rossana, Dr. Grazioso Andrea, Prof.ssa Icolari Maria Assunta, Dr. Indeo Fabio, Prof.ssa Irrera Daniela, Prof. La Bella Simone, Dr.ssa La Regina Veronica, Dr.ssa La Rosa Anna, Dr. Locatelli Andrea, Prof. Lombardi Marco, Dr. Macrì Paolo, Dr. Marcovina Marco, Dr. Marcuzzi Stefano, Dr. Marone Francesco, Dr. Marrone Alessandro, Dr. Marsili Marco, Dr.ssa Martini Francesca, Prof. Martini Matteo, Dr. Mastrolia Nunziante, Dr.ssa Mauro Marlene, Prof.ssa Melcangi Alessia, Dr. Mele Stefano, Prof. Merlo Alessio, Dr. Napolitano Paolo, Dr. Negri Michele, Dr.ssa Nocerino Wanda, Dr. Pace Scott, Dr.ssa Palloni Elena, Dr. Pasquazzi Simone, Dr. Pastori Gianluca, Dr. Pedde Nicola, Prof. Peluso Pasquale, Prof. Pezzimenti Rocco, Dr. Pezzoli Carlo, Dr. Pignatti Matteo, Dr.ssa Pistoia Emanuela, Dr. Pompei Alessandro, Dr. Rizzolo Ivan, Prof.ssa Rossi Marzia, Dr.ssa Rutigliano Stefania, Dr. Ruzza Stefano, Dr. Stilo Alessio, Dr. Striuli Lorenzo, Dr.ssa Trenta Elisabetta, Dr.ssa Triggiano Annalisa, Prof. Ugolini Francesco, Prof. Ursi Riccardo, Prof. Vagnini Alessandro, Prof. Valentini Tommaso, Dr. Vasaturo Giulio, Dr. Veca Mario, Dr. Vergura Silvano, Dr. Verzotto Davide, Dr. Viola Paolo, Dr. Zacchei Alessandro, Prof. Zambenardi Lorenzo, Dr.ssa Zawadzka Sylwia.

ALCUNE INFORMAZIONI UTILI

Al fine di proporre un articolo per la pubblicazione in SLJ, è necessario:

- inviare il file (Word o Pages) del testo al seguente indirizzo di posta elettronica: redazione.slj@gmail.com;
- accludere, con file separato, un breve *abstract* del proprio curriculum (massimo 6 righe);
- accludere, con file separati, eventuali immagini, corredate da apposita didascalia.

Gli articoli sono soggetti a *Peer Review - Double Blind*.

Nel redigere l'articolo, gli Autori sono pregati di seguire le regole metodologico-redazionali (*desiderata*), consultabili al seguente link:

<https://www.difesa.it/smd/casd/im/irad/pubblicazioni-irad/index/35995.html>

Coloro i quali desiderino ricevere SLJ in formato pdf al proprio indirizzo e-mail possono indicare il nominativo e l'indirizzo di posta elettronica alla presente casella, così da poter essere inseriti nella "mailing list": redazione.slj@gmail.com

In order to submit a paper for SLJ, it is necessary to:

- Send the Word or Pages file to the following email address: redazione.slj@gmail.com;
- Attach, as a separate file, a brief abstract of your curriculum (maximum 6 lines);
- Attach any images separately, accompanied by a suitable caption.

Authors submitting articles are hereby informed that their paper will undergo *Peer Review - Double Blind*.

Authors are kindly requested to adhere to the following methodological and editorial guidelines (*desiderata*), downloadable from the following link:

<https://www.difesa.it/smd/casd/im/irad/pubblicazioni-irad/index/35995.html>

Readers who wish to receive a PDF of the SLJ at their own email address are kindly requested to subscribe to the following mailing list: redazione.slj@gmail.com



*Stampato dalla Tipografia del
Centro Alti Studi Difesa*

CENTRO ALTI STUDI DIFESA



SCUOLA SUPERIORE UNIVERSITARIA

LA NOSTRA MISSION

Sviluppare una leadership etica, equa e responsabile al servizio della comunità, nazionale e internazionale, attraverso una formazione d'eccellenza che potenzi talenti e competenze, valorizzi le differenze e costruisca nuova conoscenza mediante la ricerca e l'innovazione.

LA NOSTRA VISION

Costituire un punto di riferimento nel panorama nazionale e internazionale e divenire snodo vitale nella rete delle relazioni strategiche, per far fronte con successo al complesso scenario del mondo attuale.

SLJ

STRATEGIC LEADERSHIP
JOURNAL



9 791255 151180