

Excerpta dal Capitolo IV di

M. Cannito, *La trasformazione nonviolenta dei conflitti*, Claudiana, Roma 2017.

4.1. Le lenti di osservazione

Sebbene un conflitto osservato dall'esterno possa spesso apparire lineare, dall'interno si rivela confuso, con oscillazioni impossibili da controllare. Come districarsi nel suo caos e dare una nuova direzione ai processi distruttivi che ha generato?

Spesso, la prima difficoltà che si incontra nel tentativo di comprendere un conflitto, è decidere da dove iniziare, da quale prospettiva guardarlo per averne un quadro chiaro. Poiché il conflitto è un fenomeno complesso, richiede l'adozione di *lenti* di osservazione che ci permettano di mettere a fuoco quegli aspetti che, benché non immediatamente visibili, possano aiutarci a comprendere cause e meccanismi del conflitto. La scelta delle lenti di analisi, cioè il modo in cui inquadrano il conflitto e la prospettiva da cui delimitiamo la nostra osservazione, mette in luce quegli aspetti che desideriamo cambiare, determinando e rivelando la direzione che vogliamo dare ai processi di trasformazione: *quello che cerchiamo è quello che vediamo*¹. A seconda che scegliamo di guardare attraverso una lente d'ingrandimento, un binocolo o un telescopio, la visuale cambia perché lo strumento scelto metterà a fuoco elementi diversi. All'interno del quadro conflittuale le lenti di osservazione focalizzano pertanto una particolare visione della realtà di riferimento, rivelando i presupposti su cui si basa la scelta di quel particolare strumento di osservazione. Le lenti sono particolari costruzioni della realtà.

Gli approcci al conflitto che nel problema immediato ricercano sia le cause che le soluzioni usano lenti che si concentrano sull'evento specifico e gli interventi si limitano alla ricerca di soluzioni particolari. Partendo invece dal presupposto che il conflitto è una struttura composta da fattori interdipendenti e dinamici, e che i rapporti sono alla base del conflitto e della sua trasformazione, l'approccio trasformativo si propone di andare oltre una visione episodica del conflitto e di metterne in luce gli aspetti profondi – e meno visibili – che hanno determinato le problematiche immediate, suggerendo allo scopo l'adozione di *lenti multiple* di osservazione. Ogni lente, infatti, benché necessaria per ottenere una prospettiva specifica del conflitto, da sola può restituire solo una visione parziale, mentre l'uso combinato di varie lenti permette di uscire da un'angolatura ristretta e di ideare una varietà di interventi di trasformazione costruttiva². Per lo stesso motivo quindi si può decidere di usare solo alcune lenti e non altre, di integrare quelle che si conoscono o di

¹ Cfr. J.P. LEDERACH, R. NEUFELDT, H. CULBERTSON, *Reflective Peacebuilding: A Planning, Monitoring, and Learning Toolkit*, University of Notre Dame, Notre Dame 2007, p. 46.

² Cfr. J.P. LEDERACH, *The Little Book of Conflict Transformation*, cit.

creare tecniche ad hoc per uno specifico contesto di conflitto. Così, proprio come in un microscopio, ogni volta che cambiamo il tipo di lente, mettiamo a fuoco un aspetto diverso del conflitto che stiamo analizzando.

Le lenti che useremo ci aiuteranno ad osservarlo da particolari prospettive e faciliteranno una ricerca sistematica delle informazioni per guardare al conflitto in una prospettiva multidimensionale³:

- identificazione delle parti e analisi dei rapporti (*chi?con chi?*);
- il problema e le sue cause (*cosa, perché?*);
- il contesto (*dove e in quale relazione?*);
- le dinamiche attraverso una fascia temporale (*come e quando?*).

Una volta impiegata una singola lente, è bene porsi sempre delle domande: cosa devo ancora scoprire? Quale aspetto mi è ancora sconosciuto, o poco chiaro?). Sarà interessante osservare come l'impiego progressivo di ogni lente offrirà nuovi dati che metteranno in questione – o amplieranno - i dati ricavati dalle analisi precedenti. Le domande permettono di aprirsi a nuove risposte, mettere da parte i propri preconcetti e, di conseguenza, di non suggerire soluzioni parziali. Così come le lenti d'osservazione qui proposte, le domande non intendono essere prescrittive né esaustive: spesso mentre si raccolgono dati su un aspetto sorgono altre domande che spingono quindi a nuove esplorazioni attraverso altre lenti di osservazione.

In un'analisi che punti alla trasformazione costruttiva, in effetti, ogni domanda può servire da lente di analisi sui fattori che contribuiscono al conflitto così come di quelli che possono mitigarlo. Le prospettive che ne scaturiscono diventano così il filo per districarsi nel complesso labirinto del conflitto.

4.3 Il conflitto come sistema

³ Cfr. P. E. WEHR, *Conflict Regulation*, Westview Press, Boulder 1979; W. WILMOT and J. L. HOCKER, *Interpersonal Conflict*, sixth edition, McGraw-Hill Companies, New York 2001; e S. L. BRIGHT, *Conflict Mapping Chart*, www.cmsupport.org/ConflictMapping. Per un'approfondita e chiara esposizione della metodologia di analisi del conflitto e per altre tecniche di applicazione, cfr. L. SCHIRCH, *Conflict Assessment & Peacebuilding Planning: Toward a Participatory Approach to Human Security*, Kumarian Press, Bloomfield 2013 e S. FISHER, ABDI D. I., LUDIN J., SMITH R., WILLIAMS S. e WILLIAMS S., *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*, Zed Books, London 2000

L'identificazione delle parti e l'analisi dei rapporti, è un primo passo fondamentale per la lettura del conflitto, ma ci aiuta solo in parte a comprendere le cause del conflitto. È quindi necessario procedere con l'integrazione di una seconda lente analitica.

Abbiamo visto che il conflitto è un fenomeno *complesso*, causato da fattori - interni ed esterni - che si influenzano a vicenda e che lo alimentano, e che è un fenomeno *dinamico*, in continua evoluzione a seconda dei rapporti tra le persone coinvolte e dal contesto sociale in cui nasce e si evolve. Per questa sua natura tutt'altro che statica va pertanto trattato come un *organismo vivente* e quindi come sistema, cioè come una serie di elementi interdipendenti organizzati in un'unità funzionale per raggiungere un determinato obiettivo.

Per rappresentare un conflitto così inteso possiamo rifarci all'immagine di un albero. Il ciclo di un conflitto è determinato dall'interazione fra le diverse parti di cui è costituito - le radici (cause), il tronco (il problema immediato), rami, foglie e frutti (gli effetti visibili del conflitto).

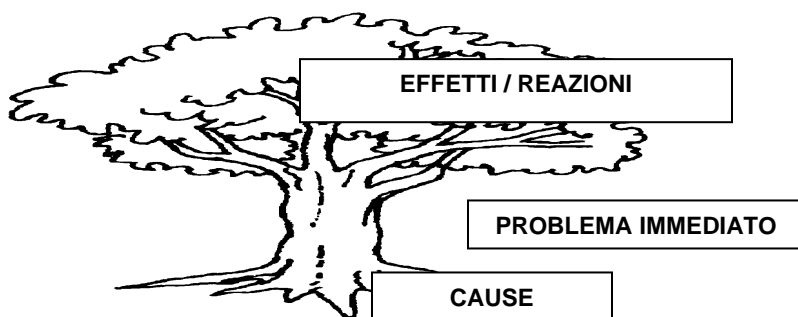


Fig. 7 Il ciclo vitale del conflitto

Come le radici di un albero, le *cause* del conflitto spesso sono la parte meno visibile e più difficile da individuare; affrontarle richiede tempi lunghi, pazienza e desiderio di trasformazione. Risalire alle cause profonde e leggerle in rapporto alle altre parti aiuta a evitare che il conflitto col tempo si rigeneri e si consolidi.

Le radici convergono nel tronco, la parte più visibile dell'albero, il condotto lungo cui circola il nutrimento dalla radice a rami e foglie e viceversa, ma come in un albero è difficile distinguere questi due elementi, così nel conflitto spesso il *problema immediato* del conflitto sembra confondersi con la sua causa profonda.

Rami, foglie e frutti rappresentano le molteplici *conseguenze visibili* del conflitto, il modo in cui le parti reagiscono e si pongono in relazione tra di loro (atteggiamenti, modalità di comunicazione). Sono questi i fattori dinamici del conflitto che cambiano con il cambiare

delle situazioni e sui quali si può lavorare in tempi brevi prima che cadano in un terreno fertile, germinino e diano vita a un nuovo conflitto proprio come una nuova pianta.

L'immagine dell'albero mostra bene come il conflitto presenti sempre due aspetti interconnessi che s'influenzano a vicenda: quello visibile, che si riferisce al problema specifico, agli argomenti su cui le parti sono in disaccordo e l'aspetto profondo, cioè i fattori alla radice, meno visibili ma più critici, le motivazioni reali che determinano lo sviluppo dei rapporti tra le parti e le loro reazioni. Identificare il problema con le sue espressioni visibili e concentrarsi sulla soluzione delle problematiche immediate significa ignorarne le cause che probabilmente riemergeranno in seguito, anche sotto altre forme. Un conflitto invece deve essere affrontato come un problema di salute, e per ottenere un'effettiva guarigione bisogna risolvere sia i sintomi immediati sia le cause alla sua radice.

Per comprendere ora come il sistema del conflitto possa autoriprodursi, rinforzarsi e creare altri conflitti⁴, rimanendo nella metafora dell'albero, prendiamo un albero in particolare

⁴ Cfr., per questa sezione, J. S. DOCHERTY in <http://jayneseminaredocherty.wordpress.com/2014/03/08/use-the-banyan-for-a-conflict-tree-analysis/#more-80>, 2014 e il diagramma da lei ideato, che riportiamo nelle pagine seguenti. Il banyano è originario dell'India e ne è l'albero nazionale. Si trova anche in altre zone dell'Asia e del Pacifico.

4.4 Interdipendenza dei livelli del conflitto

La lettura del conflitto come fenomeno che si alimenta allo stesso modo di una pianta chiarisce la necessità di guardarlo nel suo insieme, come un sistema di rapporti delle parti tra di loro e nell'interazione con i fattori esterni che, nel corso del tempo, gli hanno dato quella specifica forma. Un conflitto non emerge dal nulla, ma si sviluppa in un preciso contesto. Per contesto intendiamo quegli elementi che non possono essere cambiati in breve tempo (geografici, storici, sociali, economici, politici, istituzionali) che compongono l'ambiente in cui il conflitto si svolge. Quando analizziamo un conflitto, allora, dobbiamo identificare quei fattori che, nel contesto, contribuiscono ad alimentare e intensificare i rapporti conflittuali e quelli che, invece, rappresentano risorse e incentivi per l'incontro e il dialogo.

Per approfondire a un ulteriore livello la nostra analisi, adottiamo una terza lente che metta a fuoco il rapporto tra i problemi immediati identificati dalle parti e le problematiche più ampie e sistemiche del contesto socio-culturale in cui avviene il conflitto. Un modello efficace è stato sviluppato dalla teorica e ricercatrice di studi sulla pace Máire Dugan nel corso della sua ricerca sui modelli analitici alla base degli interventi di soluzione dei conflitti⁵.

Mettendo a confronto quei modelli, Dugan osserva che il loro limite consiste in un approccio lineare che porta ad affrontare i conflitti senza prendere in considerazione gli schemi di relazione e interdipendenza tra i problemi immediati e le problematiche più ampie del contesto sociale.

Un approccio tipico è quello di considerare il conflitto come conseguenza diretta di problemi immediati, – di qualunque natura essi siano (ad esempio nel *case study* il conflitto può apparire come diretta conseguenza del fatto d'indossare il velo a scuola o dell'aggressione fisica e verbale) – e di incoraggiare le parti a cercare la soluzione attraverso l'identificazione di aspetti in comune. Quest'approccio sottintende un'ottica di *problem solving* per cui, risolto il problema, si risolve il conflitto.

Un altro tipo di approccio considera il problema contingente non in modo isolato ma connesso a reazioni emotive, schemi e dinamiche di comunicazione delle parti, che devono essere portate alla luce (ad esempio, identificando come si percepiscono a vicenda i due gruppi di ragazzi e come comunicano nei loro incontri scolastici). In questo caso, lo scopo degli interventi è diretto ad aumentare la comprensione reciproca delle parti, trovare un terreno comune per arrivare a un accordo e avviarsi verso una riconciliazione in senso più profondo. In genere, afferma Dugan, gli interventi di mediazione si concentrano ad affrontare questi due livelli: del *problema specifico* e del *livello relazionale* del conflitto.

C'è poi un altro approccio che, spingendosi oltre la situazione immediata e le tensioni relazionali tra le parti, ricerca le cause del conflitto all'interno delle strutture del sistema

⁵ Cfr. M. DUGAN, *A Nested Theory of Conflict*, "Women in Leadership" 1 (summer 1996), pp. 9-20.

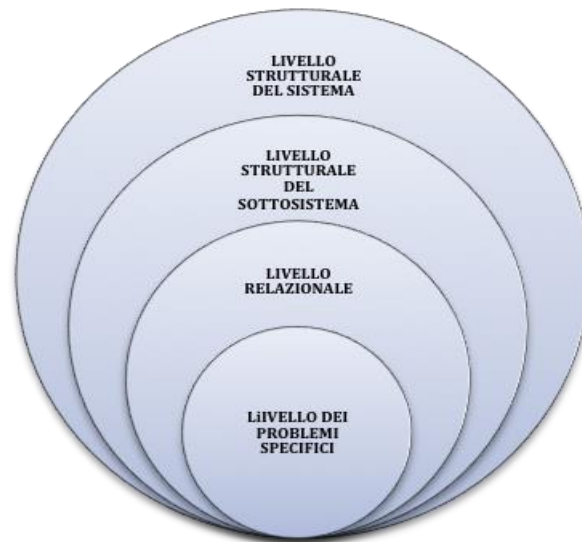
sociale che, anche se indirettamente, incidono sulle parti, influenzandone l'interazione nel contesto specifico (il problema del conflitto tra i ragazzi della scuola potrebbe essere, ad esempio, il riflesso di una discriminazione culturale, etnica e religiosa in aumento nel sistema scolastico italiano che, ad esempio, potrebbe limitare l'impiego di insegnanti extraeuropei, l'inserimento scolastico di studenti e studentesse immigrati e la divulgazione di contenuti scolastici relativi ai loro paesi). Gli interventi che si concentrano sul livello *strutturale del sistema* puntano allora a mettere in evidenza gli eventuali squilibri sociali e strutturali alla base del conflitto che, se non risolti, intensificherebbero, pur se in modo latente, le divisioni tra le parti anche qualora queste risolvessero il problema specifico e le tensioni relazionali immediate.

Sebbene sia necessario analizzare quest'ultimo livello del conflitto per arrivare a soluzioni a lungo termine, per Dugan una concentrazione sul livello sociale più ampio rischia di far perdere di vista l'aspetto concreto della realtà locale, e quindi di ignorare il problema immediato e relazionale tra le parti. Pertanto, ai precedenti livelli ne aggiunge un quarto, il livello *strutturale intermedio del sottosistema*. Guardando al contesto concreto in cui le parti agiscono e interagiscono, l'analisi in questo livello si sofferma sul modo in cui valori e rapporti di equilibrio (razzismo, sessismo, classismo, omofobia...) della struttura sociale più ampia sono riprodotti nel particolare contesto in cui si svolge il conflitto (organizzazione, gruppo, nucleo), attraverso regole, prassi e tradizioni che aggravano le comunicazioni tra le parti (ad esempio, nella nostra scuola di riferimento, sono previste rappresentanze scolastiche di studenti extraeuropei? Sono previsti spazi regolari d'incontro con le famiglie di quegli studenti per ascoltare le loro preoccupazioni e le loro richieste?). Gli interventi in questo livello mettono in luce, all'interno di un sistema locale, le problematiche che possono alimentare il conflitto e introducono azioni sulla natura strutturale rimuovendo le cause delle disuguaglianze sociali a livello locale, con il coinvolgimento sia delle parti principali che di quelle secondarie. Così, nel caso in questione, più che decisioni imposte da dirigenti scolastici o professori, una strategia potrebbe essere quella di sviluppare un programma didattico che, coinvolgendo tutti – dai ragazzi direttamente responsabili della rissa a tutte le classi e gli insegnanti, fino ad arrivare ai genitori degli studenti e ai diversi interlocutori del territorio – approfondisca il problema del razzismo nel contesto di quella scuola.

Per Dugan, se ogni livello offre una sua prospettiva da cui analizzare, interpretare e affrontare il problema, non si può giungere a una comprensione sistemica del conflitto se si prescinde dalla relazione esistente tra i diversi livelli. Sulla base di queste premesse, Dugan ha quindi sviluppato un modello chiamato *paradigma del conflitto a nido* (*Nested Paradigm of Conflict*)⁶, in cui ogni livello in cui il conflitto ha origine e si sviluppa (*problemi specifici, rapporto tra le parti, struttura del sottosistema e struttura del sistema*) offre una prospettiva da cui analizzare, interpretare e affrontare il problema del conflitto la cui comprensione

⁶ *Ibid.*

sistemica è data tuttavia dall'identificazione dell'interdipendenza dei diversi livelli come rappresentato di seguito:



Questo modello mostra come in tutti i conflitti – da quelli interpersonali a quelli sociali di più vasta portata – non si abbia mai a che fare con un singolo elemento, ma con un insieme di fattori *nidificati* nei vari livelli e in relazione tra di loro. Di conseguenza, anche se un conflitto si manifesta in maniera più evidente in un livello, spesso ha manifestazioni (o addirittura radici) negli altri livelli. Un conflitto relazionale, ad esempio, si manifesterà sempre sotto forma di un problema immediato, ogni conflitto strutturale sistemico includerà sia un problema contingente concreto che fattori relazionali e così via, in un continuo intersecarsi dei livelli.

L'analisi a ogni livello serve ad ampliare la prospettiva del conflitto e a offrirne una visione complessiva e organica e, benché ogni livello richieda specifici interventi di trasformazione, ognuno di loro può rappresentare il punto di partenza per un intervento di trasformazione negli altri livelli.

Il paradigma alla base del modello analitico sviluppato da Dugan permette dunque lo sviluppo di una cornice concettuale integrativa efficace per la trasformazione dei conflitti, suggerendo che, se ogni dimensione richiede specifici interventi di pace, una costruzione di pace sostenibile nel tempo richiede una molteplicità e interdipendenza d'interventi e ruoli capaci di creare anche una piattaforma per cambiamenti a lungo termine in tutte le dimensioni.

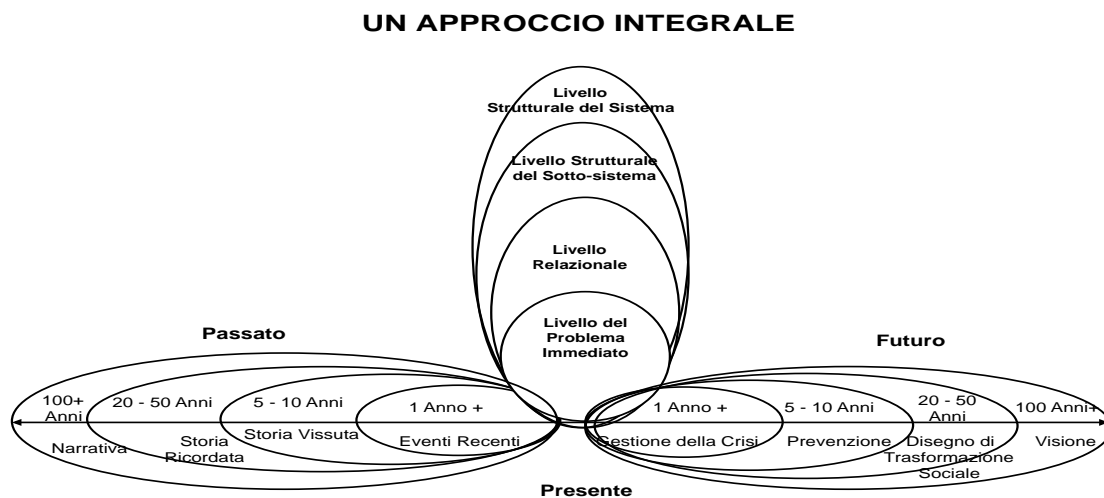
Questo strumento analitico consente di:

- comprendere il collegamento che esiste tra i problemi che si presentano nei vari livelli e il modo in cui influenzano lo sviluppo del conflitto;

- determinare in quale livello il problema immediato del conflitto si manifesti in modo più evidente e a quale livello sia pertanto più strategico iniziare gli interventi di trasformazione;
- mantenere una visione sistemica del conflitto anche nella pianificazione di interventi di trasformazione del conflitto;
- acquisire consapevolezza dell'interdipendenza dei livelli, dei problemi, delle parti e degli interventi di pace;
- affrontare problemi immediati e più ampi attraverso un coordinamento di ruoli e interventi di pace che tengano conto di questa interdipendenza.

4.5 Una visione integrale fra memoria e possibilità

Poiché il conflitto si colloca in un sistema di relazioni in *continua evoluzione*, è necessario un approccio dinamico che vada al di là della sua manifestazione contingente e che ripensi la dimensione temporale. Il modello sviluppato da Dugan viene così integrato da Lederach con un ulteriore strumento che permette di tener conto, oltre che delle caratteristiche sistemiche del conflitto, del suo aspetto dinamico e mutevole. Affermando che il problema immediato di un conflitto emerge nel presente come espressione episodica di una *storia* di schemi sedimentati – in grado di ricreare episodi conflittuali e problemi (simili o diversi) nel futuro – Lederach suggerisce di guardare al conflitto come a una *struttura-processo*⁷.



Il modello qui raffigurato illustra una serie di cerchi nidificati inseriti lungo due assi che si intersecano: un'asse verticale in cui sono disposti i livelli del conflitto di Dugan, e un'asse orizzontale, che rappresenta il *tempo* in maniera multidimensionale, con passato e futuro che s'incontrano nel presente.

In genere gli interventi per risolvere il conflitto si basano su avvenimenti che, nella migliore delle ipotesi, vanno indietro di pochi mesi o pochi anni. In una visione lineare del tempo, in cui passato e presente sono visti in termini dualistici, il passato è visto come un tempo lontano da mettere da parte se si vuole creare un futuro, ed è quindi considerato irrilevante

⁷ Cfr. J. P. LEDERACH, *Building Peace*, cit., pp. 73-85; e dello stesso autore: *The Little Book*, cit. pp. 34-39. *Justpeace*, cit., pp. 56-57; *The Moral Imagination*, cit., pp. 131-149. Lederach ha ideato questo modello dapprima nel 1997 e poi, nel corso degli anni, l'ha modificato, aggiungendo la dimensione del tempo della storia passata.

per l'analisi e la soluzione della crisi immediata. Tuttavia, se si legge il conflitto come sistema in movimento il passato è un tempo di riferimento centrale per affrontare una crisi e agire nel presente per la sua trasformazione futura. In questa visione, allora, passato, presente e futuro sono intimamente collegati: il passato vive nel presente e dà forma al futuro.

Così, rispetto alla necessità di interventi specifici sui livelli identificati da Dugan, Lederach afferma che una costruzione di pace sostenibile nel tempo richiede processi multipli di trasformazione dinamici e adattabili che prendano in considerazione le dinamiche del passato.

Nella parte sinistra, l'asse temporale che guarda al passato inizia con un cerchio che include gli *eventi recenti*: sono quelli cui spesso ci si riferisce per spiegare i motivi della situazione conflittuale e in genere coprono l'arco di alcuni mesi, andando raramente indietro di oltre un anno o due.

Il cerchio degli eventi recenti si inserisce poi in una sfera più ampia, la *storia vissuta*⁸: si tratta di quelle esperienze che, tramandate nel corso delle generazioni, consolidano la storia della vita collettiva (con riferimento al nostro *case study*, la diffidenza nei confronti degli immigrati può essere l'effetto di un certo tipo di racconti: piccoli inganni o furti perpetrati da extracomunitari o addirittura atti terroristici commessi da persone che professano la stessa religione di quegli immigrati; così come l'atteggiamento di sfida del fratello della ragazza velata e dei suoi amici possono derivare da esperienze di discriminazione subite da parte di alcuni italiani)⁹.

Un terzo cerchio più ampio chiama in causa la *storia ricordata*¹⁰: eventi incisi nella memoria sociale come rappresentazione di momenti importanti (di successo o sconfitta). Questi rivelano l'interpretazione che persone e gruppi danno della storia, il modo in cui comprendono la propria identità e il posto che in quella storia assegnano a se stessi. Nel caso di conflitti protratti nel tempo le interpretazioni opposte di questi eventi storici danno vita nel presente ad azioni e reazioni dei gruppi in conflitto che condizioneranno anche il futuro individuale e comune.

L'approccio fin qui esaminato ci ha rivelato come l'ottica del paradigma della trasformazione dei conflitti sia focalizzata costantemente sui *cambiamenti*: quelli che avvengono in seguito al conflitto e quelli che ci poniamo come obiettivo¹¹. Il presupposto da cui partiamo è che il conflitto si genera in quattro dimensioni provocando delle alterazioni al loro interno¹²:

⁸ J. P. LEDERACH, *The Moral Imagination*, cit. p. 141.

⁹ Per una falsariga degli esempi, cfr. J. P. LEDERACH, *The Little Book*, cit., pp. 62-67.

¹⁰ Ivi, p. 142.

¹¹ Cfr. J. P. LEDERACH, *The Little Book of Conflict Transformation*, cit., pp.23-24.

¹² *Ibid.*; cfr. anche LEDERACH, J. P., R. NEUFELDT, H. CULBERTSON, *Reflective Peacebuilding: A Planning, Monitoring, and Learning Toolkit*, University of Notre Dame, Notre Dame 2007.

- *personale*: negli aspetti emotivi, cognitivi e percettivi dell'esperienza individuale;
- *relazionale*: nel modo in cui le persone comunicano e interagiscono;
- *strutturale*: nel modo in cui le persone costruiscono e organizzano rapporti sociali, economici e istituzionali;
- *culturale*: nei significati e valori attribuiti alle norme che guidano gli schemi culturali della vita dei gruppi.

Benché ognuna abbia le sue specificità, le quattro dimensioni sono interconnesse e i cambiamenti che intervengono nell'una provocano effetti anche nelle altre. Nei capitoli che seguono useremo altre lenti di analisi sia per comprendere come, all'interno di ognuna di queste dimensioni, il conflitto si evolva, porti cambiamenti e metta in moto schemi distruttivi sia per sviluppare strategie creative e trasformazioni costruttive capaci di influire su tutta la struttura del conflitto. Poiché fattori, dinamiche e schemi che presentiamo s'intrecciano nelle varie dimensioni, la separazione che ne facciamo serve solo a metterli a fuoco per soffermarci con più attenzione e comprenderli meglio, pertanto non sono prescrittive e possono variare.